

عبدالله حسن مسلم

مهارات الإتصال الإداري والحوار



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**مهارات الإتصال الإداري
والحوار**

المقدمة

إن التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة الحديثة، أدى إلى تطبيق إدارة استراتيجية واضحة، لتحديد الأهداف والنتائج المرجوة ومتابعة تحقيقها، وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية، كذلك توفر هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.

إضافة إلى وجود نظم وإجراءات تنفيذية، لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تتم بالمرونة والفعالية، وتهدف لتحقيق النتائج، وتوفر أفراد تم إختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغير أي من أهم صفاتهم المرونة، هم صفاتهم المرونة وصلاحيات محددة جيداً، وموزعة بين الأفراد، مما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.

وتكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية في زيادة إحساس العاملين بالسلطة، والتي تؤدي إلى تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم، ومكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرار، وإبراز قدرتهم على المبادرة والخيال، ومن هنا نجد أن الكثير من المؤسسات اللامركزية تطبق الإدارة الاستراتيجية، وذلك لقناعتها بأن التخطيط لا بد أن يشمل أيضاً كل من المديرين في المستويات الأقل، والعاملين، بحيث أصبحت فكرة التخطيط اللامركزي على مستوى المديرين التنفيذيين، تلقى قبولا أكثر من فكرة التخطيط المركزي.

لقد تم تقسيم كتاب (المدخل إلى إدارة الاتصالات الإدارية) إلى ثمانية فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: الاتصال (المفهوم - العناصر - الخصائص - الأنواع - النماذج -
المعوقات)، أما الفصل الثاني: مهارات الحوار، والفصل الثالث: مهارات الاتصال
الشخصي، والفصل الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والفصل الخامس: إدارة
الاتصال في الندوة والاجتماعات، والفصل السادس: إعداد وكتابة التقارير، والفصل
السابع: تعليم القراءة والاتصال، والفصل الثامن: معالجة المعلومات (التغذية الراجعة).

الفصل الأول

**الاتصال (المفهوم - العناصر - الخصائص - الأنواع -
النماذج - المعوقات)**

الفصل الأول

الاتصال (المفهوم - العناصر - الخصائص - الأنواع - النماذج - المواقف)

مفهوم الاتصال

هي العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال، تنقل هذه الأفكار إلى شخص آخر ويدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها. ويتأثر الشخص المرسل بطريقة فهمه وحكمه على الرسالة، وكذلك في خبرته على نقلها إلى المستقبل، في حين أن المستقبل يتأثر في فهمه على محتوى الرسالة بمحاذاته النفسية، ومدى التطابق في الإطار الفكري بينه وبين المرسل، لذا فإن من الشروط التي يجب توفرها في الرسالة، لكي يتم فهمها هي (الوضوح، الاختصار، السهولة، الذوق، اللياقة).

أو هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين، بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي، إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطاً ديناميكياً، فليس من الممكن أن تصور جماعة أي نشاطها دون أن تصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها، وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما.

عناصر الاتصال

إن الناس لا يفكرون فيما كانوا يتصلون بشأنه بعد انتهائه فحسب، بل إنهم يفكرون حال القيام بالاتصال كذلك، فهناك الكلمات والملابس والبيئة (المكان والجنس النفسي) الذي يتم فيه الاتصال، وهذه مهمة بالنسبة للمرسل والمستقبل، كما أن عملية الاتصال تتطور وتتغير بشكل لا يمكن أن تتوقع معه ما سيحدث في الخطوة التالية.

فالاتصال إذن عملية ديناميكية (نشطة ومتحركة) حتى وإن كانت مجرد قراءة في صحيفة أو استماع إلى المذيع أو مشاهدة للتلفاز، كل حالة اتصال، مهما كانت فريدة، لا بد أن تشمل على العناصر الآتية:

1- المرسل أو القائم بالاتصال أو الطرف الأول في الاتصال.

2- الرسالة.

3- التشويش على الرسالة.

4- المستقبل أو الطرف الآخر في الاتصال.

5- القناة أو الوسيلة.

6- رجع الصدى أو التغذية الراجعة.

7- بيئة الاتصال أو السياق الذي يتم فيه الاتصال.

ويمكن لنا أن نشرح كلاً من هذه العناصر على النحو التالي:

(أ) المتصل أو القائم بالاتصال أو المرسل (Sender) :

هو منشئ الرسالة، قد يكون شخصاً واحداً أو أكثر ممن يقوم بهذا الأمر في الوقت نفسه، كما أن المرسل قد يتحول إلى مستقبل والمكس كما يحصل في حالة الضاء الطالب مع الأستاذ، قد يبدأ الأستاذ بإرسال رسالة كإلقاء السلام على الطالب، ولكن سرعان ما يتحول الطالب إلى مرسل فيرد على الرسالة لفظياً أو بإشارة منه، (وبهذا يقوم المرسل بتقمص أربعة أدوار في عملية الاتصال يقرر المعنى الذي يريد إيصاله إلى الطرف الآخر، ويرمز المعنى في رسالة (يضع في كلمات أو إشارات تسمى رموزاً)، ويرسل الرسالة، ويتصور ويتفاعل مع استجابة المستقبل لهذه الرسالة).

وبطبيعة الحال فإن القائمين بالاتصال يوظفون مهاراتهم الاتصالية ومعرفتهم ومواقفهم وخلفياتهم الاجتماعية والثقافية التي تميزهم عن غيرهم، ولهذا تختلف قدرات كل متصل في استخدام الرموز (اللغة اللفظية وغير اللفظية) عن المتصلين الآخرين.

إن الترميز (Encoding) : حينما يقرر المرسل ما يريد من رسالته كمجرد نقل خبر أو أمر، أو إبراز تأثيره بهذا الخبر أو نحو ذلك فإن عليه أن يضع المعنى المراد في شكل

رموز (فيترجم المعنى بكلمات وأفكار وآراء وأصوات وتعبيرات جسمية) تُولف جميعها الرسالة التي يرسلها إلى الطرف الآخر.

(2) الرسالة (Message) :

ان الرسالة هي مجموع الكلمات والقواعد اللغوية والأفكار، والشكل الظاهر للمتصل، وحركات الجسم والصوت، وجوانب الشخصية التي تبرز للطرف الآخر، كما أنها تشمل الانطباع والذي يعطيه الإنسان عن نفسه (واثق، خائف، متردد... الخ) وأسلوبه في التعبير.

وتشكل الرسالة في مجملها دافعاً يرسل للطرف الآخر ليثير عنده استجابة معينة بناء على طبيعة الرسالة وكيفية استقبالها، وتشكل الرسالة أيضاً بطبيعة التشويش الذي يحصل لها والبيئة التي تتم فيها، فإذا قال الأب لابنه: اذهب إلى حيث تريد وهو مقطب الجبين فإن الرسالة لا تعني بالضرورة الموافقة على الذهاب، ولكنها ربما تعني التهديد أو عدم الرضا عن الذهاب، وهكذا.

وبالمناسبة فإن كل رسالة فريدة في ذاتها، فالرسالة الواحدة إذا ما أعيد إرسالها مرة أخرى أو مرات فإنها ستغير في كل مرة، لأنه لا يمكن لأي رسالة أن يعاد إرسالها أو استبدالها بطريقة متطابقة على الإطلاق.

(3) التشويش على الرسالة (Noise or Interference) :

كل ما يغير المعنى المراد من أي رسالة يسمى تشويشاً عليها، وقد يكون مصدر التشويش خارجياً مادياً كاصوات أبواق السيارات أو صوت المذياع المرتفع. وهذا المصدر موجود بدرجة ما في كل بيئة اتصالية، فرائحة المكان غير المريحة، أو درجة حرارة الجو، أو رائحة العطر القواحة، أو الأمور الملقنة للنظر في المتحدث كرائحة إبطه أو تعثر كلماته أو درجة سرعة حديثه، أو ملابسه الأنيفة جداً، أو شكله الخارجي كلها مصادر خارجية للتشويش على الرسالة.

المتحدث تؤثر بلا شك في استقبال أو إرسال الرسالة، وكذلك فإن المتحدث بصوت منخفض جداً أو مرتفع جداً قد يحدث تشويشاً نفسياً بالغاً على المستمع، والأمر قد لا يقتصر على مجرد التشويش، بل قد يؤدي إلى تشويه الرسالة وسوء فهمها، وبذلك فإن التشويش هو ككل ما يشوش أو يشوه وضوح الرسالة ودقتها ومعناها وفهمها وتذكرها.

4) الوسيلة أو القناة الحاملة للرسالة (Channel or Medium) :

الوسيلة هي الطريق الذي تمر من خلاله الرسالة بين المرسل والمستقبل، والقنوات الطبيعية لنقل الرسائل هي موجات الضوء والصوت التي لمكتنا من رؤية الآخرين وسماعهم، ولكن هناك وسائل عدة يستخدمها الناس في نقل رسائلهم كالكتب والصحف والمجلات والأفلام والبيث الإذاعي والتلفازي والأشرطة السمعية والبصرية والصور والهواتف والحواسيب الآلية وغيرها.

ويمكننا نقل رسائلنا واستقبالها من خلال الشم واللمس والذوق، وقد نأخذ الحواس الخمس على أنها مسلمات متاحة لكل منا، ولكن يمكننا تخيل وضعنا لو كنا لا نستطيع شم رائحة العود الزكية، ولا الطعام الشهى الذي يقدم لنا، أو لا نستطيع الإحساس بما يوفره لنا لمس الأشياء ومعرفة درجة نعومتها أو حرارتها... إلخ.

5) المستقبل (Receiver) :

يقوم المستقبل بتحليل الرسائل وتفسيرها وذلك بترجمتها إلى معان معينة، وقد يكون المستقبل فرداً أو جماعة أو حتى منظمة كبرى. والمستقبل، كما سبق التوضيح، قد يتحول إلى مرسل ومستقبل في آن واحد؛ ذلك أن مهمة المستقبل تتلخص في ثلاثة أمور استقبال الرسالة، وفك رموز الرسالة وتحويلها إلى معان والاستجابة للرسالة. وهنا لا بد من شرح معنى فك الرموز في الرسائل من قبل المستقبلين لها.

وفك الترميز (Decoding) سبقت الإشارة إلى أن الرسالة تتضمن رموزاً لفظية أو غير لفظية لاستشارة معينة لدى المستقبل، وبما أن الرسائل لا يمكن تفسيرها دائماً بطريقة

واحدة لدى كل المستقبلين فإن كل مستقبل سيقوم بمعالجة الرسالة في ذهنه ويقارنها بالرسائل والتجارب السابقة ليكتشف ماذا تعني له، وتبعاً للخلفية المستقبل ونماجه فإن تلك الرموز إذا لم يوافقها توافق مع خبرات المرسل أو صاحبه التمييز فإن تفسير الرسالة قد يأتي بغير النتائج المرجوة.

(6) رجوع الصدى أو التغذية الراجعة (Feedback):

رجوع الصدى هو عنصر آخر مهم من عناصر الاتصال ويتمثل في الاستجابة التي يرسلها المستقبل إلى المصدر، وتؤكد أهمية رجوع الصدى في إفادة المرسل عما إذا كانت الرسالة قد وصلت وفهمت كما أرادها هو، وإعطاء المعاني الصحيحة بدقة فإن على المرسل أن يصحح الرسائل غير المناسبة وسوء الفهم لدى المستقبل وأن يعيد إرسال ما لم يصل من الرسائل إليه.

إن رجوع الصدى عملية آتية تتم من خلال إرسال المستقبل استجابات (رجوع صدى) لجعل المرسل يعرف أثر رسالته، ومدى وصول المعنى المطلوب منها إلى المستقبل، وهذا يعطينا قدرة على التكيف مع بيئة الاتصال والتعرف على أنفسنا أكثر حينما نرسل رسائل إلى الآخرين مما يجعل الاتصال بحق عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل، وكلما زادت الاستجابات (رجوع الصدى أو التغذية الراجعة) كان ذلك أدهى لتعزيز المعلومات في الرسالة.

(7) بيئة الاتصال والسياق الذي يتم فيه:

يعنى هذا الجو العام المتصل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الاتصال، وتشمل البيئة المواقف والمظاهر والتصورات والعلاقات بين المتصلين وكذلك خصائص المكان مثل سمته، وألوانه، ودرجة الحرارة فيه، ولا شك في أن بيئة الاتصال تؤثر على طبيعة الاتصال ومدى جودته، فمثلاً يحتاج إلقاء درس علمي إلى بيئة هادئة مناسبة وليس إلى بيئة صاخبة مزعجة.

كما أن السياق الذي يتم فيه الاتصال (هل اتصالتنا بالآخرين رسمي أو عادي، هل هو ثنائي أو في مجموعة صغيرة أو كبيرة... إلخ) يتطلب منا تحديد ما نقول وما نفعل. فالحديث مع الوالدين يختلف عن الحديث والاتصال مع الزملاء أو مع الغرباء.... وهكذا.

خصائص الاتصال

إن الاتصال عملية متشابكة العناصر، حيث إنها تتلصق بالرموز اللفظية وغير اللفظية التي يتبادها المرسل (المرسلون) والمستقبل (المستقبلون) في ظل الحيزات الشخصية والخلفيات والتصورات والثقافة السائدة لكل متصل، ولا يمكن أن يتطابق تفاعلان (خلال عملية الاتصال) تطابقاً تاماً لأن كل حالة اتصال فريدة ومستقلة بذاتها وظروفها وسياقها، ولذلك لا بد من معرفة خصائص الاتصال التي تعبر عن ديناميكته أو حركته النشطة التفاعلية الدائمة:

1- الاتصال عملية مستمرة (continuous process) :

نظراً لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دالة التغير والحركة، ولذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته، ولو أراد أن يفعل ذلك لتغير الاتصال، إن الاتصال لا يمكن إعادته تماماً كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد وبشكل محدد.

2- الاتصال بشكل نظاماً متكامل (complete system) :

يتكوّن الاتصال من وحدات متداخلة، وتعمل جميعاً حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع صدى وبنية اتصالية، وإذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب.

3- الاتصال تفاعلي وثنائي ومتغير (Interactive, timely and ever-changing) :

الاتصال نشاط يبنى على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه، لا يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسائله، إنما عادة ما نرسل رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم إلينا، فمثلاً يحدثك شخص عن حصول حادث سير لصديق لك، وإذا بك قبل أن يكمل قصة حدوث الحادث تظهر علامات الحزن عليك، وربما نزلت منك دموع ألم وهو مازال مستمراً في حديثه، وبالتالي يستجيب هو لتأثره فيختصر القصة، وقد يبدأ بتطمينك عليه وأنه بخير، وهكذا تتداخل الرسائل وتتفاعل وتتغير بسرعة وأتية.

4- الاتصال غير قابل للتراجع أو التبادلي غالباً (mostly irreversible) :

إذا ما قدر لشخص أن يرغب في التراجع عن الاتصال بعد حدوثه، فإنه لا يمكنه ذلك، قد يستطيع التأسف أو الاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان الاتصال، ولكن لا يمكن مسحه أو الظن بأنه لم يحدث. هناك بعض الاستثناءات مما يكون قد أهد للاتصال كرسالة كتبت، وقبل إرسالها إلى المرسل إليه يمكن إبقائها ولكن في حالات قليلة ومحدودة، وبما أن الاتصال لا يمكن التراجع عنه، فإنه يبنى على التفاعلات السابقة والتاريخ المشترك بين أطراف الاتصال، إذا اتصلت بأحد المطاعم عدة مرات للحصول على نوع معين من الطعام ولم تجده، فإنك غالباً لن تعيد الاتصال للمفرض نفسه.

وكما أن التراجع عن الاتصال غير ممكن غالباً فإنه لا يمكن تفاديه في كثير من الحالات خاصة في الاتصال الشخصي، إذا ما تفادى أحدنا الاتصال من جانب أصدقائه مع رغبتهم فيه فإن ذلك قد يؤدي إلى آثار سلبية على هذه الصداقة.

5- الاتصال قد يكون قصدياً وقد لا يكون (Intentional or non- intentional) :

ان هذا الاتصال يتمثل في أربع حالات:

- 1- قد يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد ويستقبلها الآخر بقصد وبالتالي فإن الاتصال يكون غالباً مؤثراً.
- 2- قد يرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر يستقبلها عن قصد كمن يتنصت على محادثة خاصة بين اثنين.
- 3- قد يرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر غير متجه لها، فلا يتفاعل معها.
- 4- قد يرسل شخصان رسائل ويستقبلها دون قصد منهما بذلك، ويتمثل هذا بشكل كبير في الرسائل غير اللفظية كتعرق ملابسنا ولونها ومظهرنا العام وملاحظتنا.

6- الاتصال ذو أبعاد متعددة (multi-directional) :

حيث انه برغم أن الإنسان يقوم بالاتصال بصفة مكثفة ويؤديه بعفوية إلا أن الاتصال له أهداف متعددة ومستويات متباينة من المعاني. قد نداهب أحد أصدقائك فنقول له: يا أخي الحبيب لم أرك اليوم في المسجد. لا بد أنك أرهقت نفسك بالدراسة ليلة البارحة، في هذه الرسالة أكثر من هدف إذا أنك تريد أن تقول له إنك لم تصل مع الجماعة صلاة الفجر، كما أنك لست مجداً في دراستك ولا تسهر من أجلها، ولكنك تروحي له بأنك تحبه بقولك: يا أخي الحبيب.

كل الرسائل فيها على الأقل بعدان من المعاني: معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة، ومعنى باطن آخر تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال، كطريقة حديثك والتوكيد على بعض مقاطع الكلام وما يصاحب اللغة اللفظية من إيماءات وإشارات، فالانصال يؤدي لنا وظائف متعددة، ونقوم به من أجل تحقيق أهداف نسعى إليها، فما هي أهداف الاتصال ومدى الحاجة إليه؟ هذا هو الموضوع التالي.

أنواع الاتصالات

توجد عدة أنواع وتصنيفات للاتصالات، وسوف نقتصر هنا على ذكر نوعين رئيسيين من الاتصالات مهمة بالنسبة لمدير المدرسة ذكرهما كل من العشيمين، وحمود وهما:

أولاً: الاتصالات الرسمية:

هي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وقد تكون داخلية (داخل المدرسة) وقد تكن خارجية (مع مدارس أخرى)، وهي بصفة عامة تقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي:

1- الاتصالات العمودية:

تنقسم إلى:

أ) اتصالات نازلة:

هي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفل (من مدير المدرسة إلى مختلف العاملين في المدرسة من معلمين وموظفين ومستخدمين... الخ)، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والتعاميم والمنشورات والمقائد الجماهيرية، وغالباً ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة.

ب) اتصالات صاعدة:

هي الاتصالات الصادرة من العاملين في المدرسة إلى المدير، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المواقف والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير، واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الخادفة إلى التطوير، وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها.

2- الاتصالات الأفقية:

هي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة (مثل اتصال مدير المدرسة بمدير آخر أو المدرسين ببعضهم البعض)، ويميز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً إذا ما ركز على تنسيق العمل، وتبادل المعلومات، وحمل المشكلات الإقلاال من حدة الصراعات والاحتكاكات، ودعم صلات التعاون بين العاملين.

3- الاتصالات المتقابلة أو المحورية:

هي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً (مثل اتصال مدير المدرسة بمدرسين في مدرسة أخرى أو رئيس نشاط في المدرسة بأعضاء أنشطة أخرى) ببعضهم البعض)، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المدرسة، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الحرائط التنظيمية.

ثانياً: الاتصالات الغير رسمية بعض البحوث حول الاتصالات وأهميتها في صنع القرارات، وكشفت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة.

شبكات الاتصال:

حيث ينظر إلى التنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات التداخلية بين الأفراد، وتنعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم، ومن هذه الطرق ما يلي:

1. الاتصال الذي يتم من خلال اتضال الرسائل طبقاً لخطوات تسلس السلطة في التنظيم، ويمكن أن يكون ذلك من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل، أو الاتصال الأفقي (بين الزملاء).

2. الاتصال الذي يتم على شكل حرف Y، وذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقارير معينة من الأعمال إلى رؤسائهم.
 3. الاتصال الذي يتم على شكل حرف X، وذلك حينما يقوم أربعة من المرؤوسين من أماكن مختلفة بالتنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركزة بينهم جميعاً.
- وتتوقف طريقة الاتصال المناسبة على ظروف التنظيم نفسه، والخصائص المميزة لسلوك أعضائه، وذلك يتطلب منهم للنواحي التالية:
1. إن طريقة الاتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بشكل واضح، في دقة المعلومات التي تحتويها تلك الرسائل.
 2. تنعكس طريقة الاتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة ومستوى أداء الفرد لواجباتهم.
 3. تؤثر طريقة الاتصال على مستوى رضا الأفراد ومجموعات الأفراد عن وظائفهم.
- وبذلك يمكن القول أن هيكل الاتصال الذي يتم اختياره وتطبيقه سوف يلعب دوراً هاماً في تحديد المناخ التفاعلي بين الأفراد داخل التنظيم.

العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال

- هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال تذكر منها ما يلي:
1. مركز الفرد في التنظيم الهرمي: لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبيرة بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم. وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:
- تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل
 - تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى
 - تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.

وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تدفق من أسفل إلى أعلى اهتماماً قليلاً في الأوساط الإدارية. وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة، ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا.

2. **زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته:** يتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية، وارتفاع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي، لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة.

3. **إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات من أهداف عملية تيسير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها ما يلي:**

- اختصار الوقت والجهد

- تبادل المعلومات.

- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات.

- تقصير خطوط الاتصال.

- تضيق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.

4. **تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين:** وهذه المهارات هي:

1- **مهارات التحديث:** هو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.

2- **مهارات الكتابة:** هي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة، وتجنب الأخطاء المجانية والإملائية. هذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقية أسلوبهم في الكتابة.

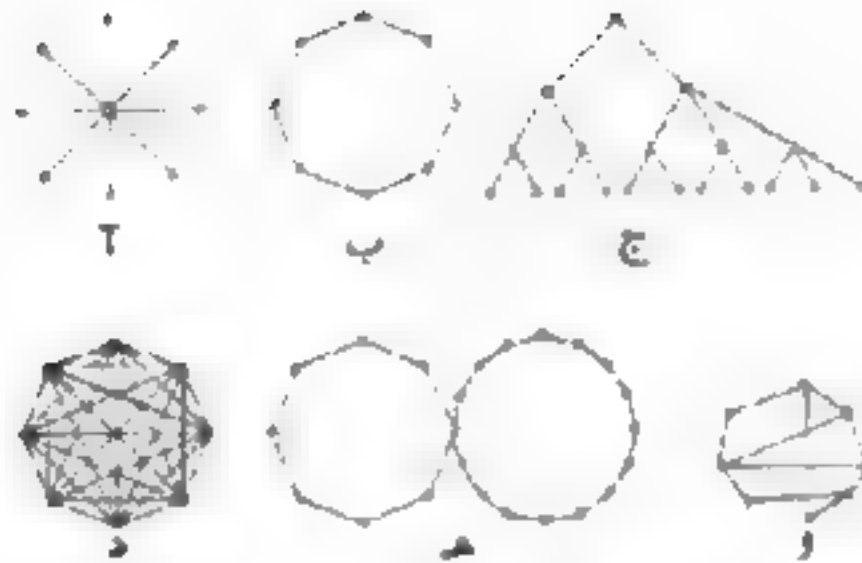
3- **مهارة القراءة:** هي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.

- 4- مهارة الاتصالات: اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.
- 5- مهارة التفكير: هي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال زيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال.
- 6- تطوير نظم حفظ المعلومات: يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهولة والبساطة والوفرة في المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ، وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة هذه المعلومات والبيانات.
- 7- الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة: هي تعني شورى ومشاركة من جانب العاملين، وتعرف على أفكارهم وآرائهم. وهي تعني أيضاً اتصالات أنشط وصادق، أيسر وانخفاضاً في الإشاعات.
- تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة: وذلك يؤدي إلى تسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات. وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور، يكون هناك دائماً اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك اتصالاً قد تم وإثبات موضوع الاتصال.
- 7- تخلي العاملين عن الاتهامات السالبة: إذا سادت الاتهامات السالبة للمنشأة سادت الاتهامات الموجبة نحو المنظمة مع الجمهور. ومع العاملين بعضهم بعضاً.
- 8- توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد تخليص العاملين من القصد والمشكلات النفسية، حتى لا تكون معوقاً للاتصال الجيد.
- 9- تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكثر قدر من الحقائق والمعلومات، وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات.
- 10- تنشيط الاتصالات الأفقية، وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات، فهو يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد، وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنشأة ومعرفة العاملين بالمنشأة بالعمل

الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى. كما يجب أن يخطره بتأجيل هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفاً فيها، وتقييم نتائج الاتصال، وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال، وهذا التقويم هو المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات مستقبلاً.

كما أن شبكات الاتصال هي أحد أهم عناصر الاتصالات، في الوقت الراهن، التي أتاحت تبادل المعلومات محلياً وخارجياً لتأخذ هذه المعلومات أشكالاً مختلفة، من حيث نوعيتها والتطبيقات الناتجة عنها. ومن شبكات الاتصال، شبكات الاتصال الواسعة (WAN) wide area network وشبكات الاتصال المحلية (LAN) local area network. أما شبكات الاتصال الواسعة فهي الشبكات العامة التي تصل بين أقطار ومدن مختلفة وتتيح لأنظمة مختلفة الطيعة الاتصال والتوفيق فيما بينها. وتتكون بوجه عام من شبكات الهاتف ومقاسمه والأنظمة التي تنضوي ضمنها كمحطات السواتل الصناعية المستخدمة في الاتصالات، وبنتيجة الحاجة إلى الربط بين شبكات غير متوافقة وضعت (بروتوكولات) تنظم هذه الاتصالات وتنسقها وتحقق التوافق بينها.

وأما شبكات الاتصال المحلية فهي نظام للاتصال على مسافات محدودة يسمح لأي وسيلة مربوطة على الشبكة بإرسال معلومات رقمية من حيث طبيعتها، ومن المتوقع أن يصبح تبادل المعلومات الصوتية والمرئية ممكناً في المستقبل القريب نتيجة للتطور الهائل في الحواسيب والطرفيات terminals والالكترونيات التي أسهمت إلى حد بعيد في تطوير هذا المجال المهم من علوم الاتصالات.



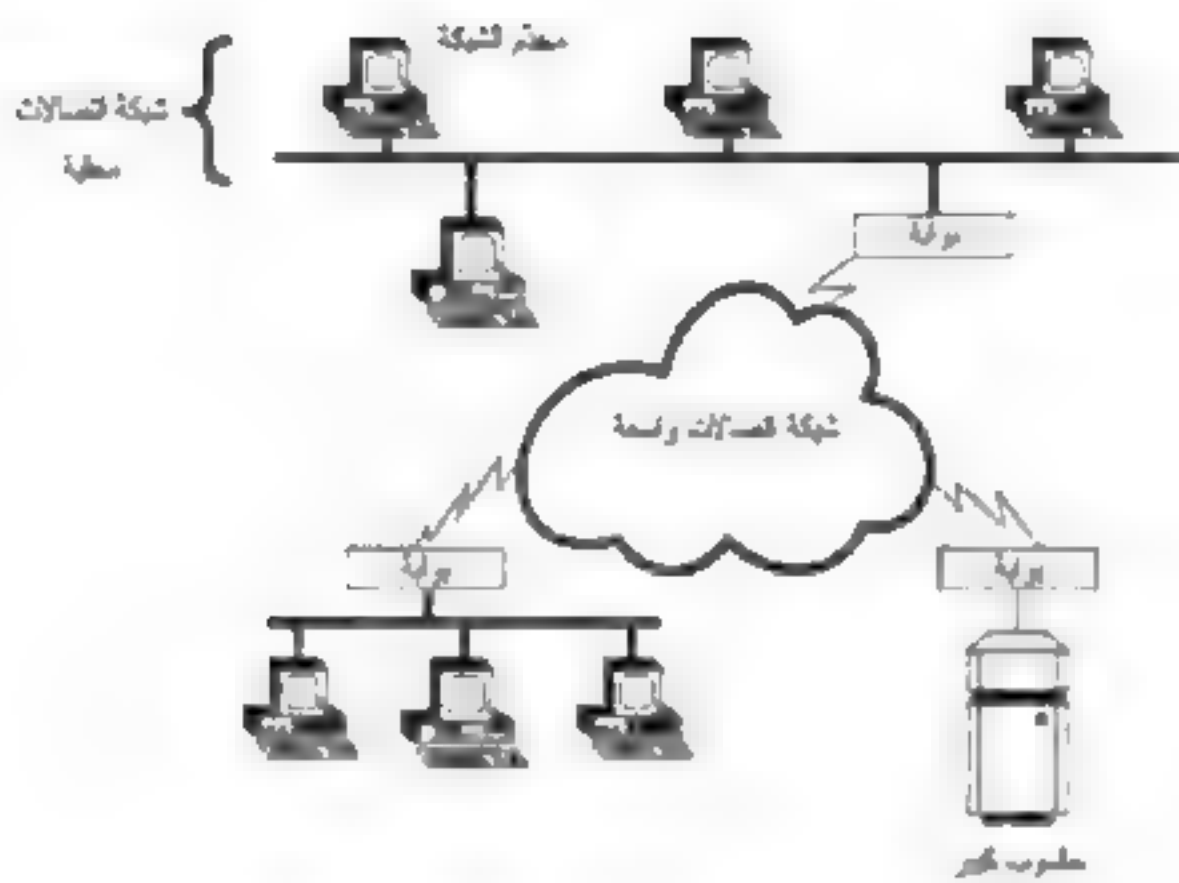
طرق الوصل المختلفة لسيقات الحواسيب

أ. النجمية Star د. الكاملة.

ب. الحلقية Ring هـ. الحلقية المقاطعة

ج. الشجرية Tree و. غير النظامية Irregular

ومن أمثلة شبكات الاتصال شبكة الاتصالات الحاسوبية التي شاع استخدامها اليوم، وأهم عناصرها، خطوط الاتصالات التي تكون على شكل كبلات أو خطوط هاتف أو ألياف ضوئية وبطاقات الربط مع الشبكة network interface card، وذلك لتمكين الحواسيب والطرفيات والبرمجيات من التعامل فيما بينها، وتخدم الشبكة network server، إذ تستخدم شبكات الاتصالات المحلية حواسيب خاصة لإدارة أعمال الشبكة وتنظيمها إضافة إلى قدرتها على التخزين الواسع النطاق للبرمجيات والتطبيقات والمعطيات المختلفة المستعملة في أرجاء الشبكة، وهناك الكثير من وسائل التخزين ومحطات العمل work stations، وهي الطرفيات المربوطة على الشبكة، وتكون بوجه عام حواسيب أو نهايات أو طابعات تمكن المستخدمين من استخدام كل وسائل الشبكة بصورة يمكنهم معها المشاركة والعمل المنظم في آن واحد من أجل التخزين والبرمجة ونعرف الطرفيات إضافة إلى مهام أخرى متعددة.



شبكة اتصالات محلية واسعة

ونأخذ شبكات الاتصالات المحلية أشكالاً مختلفة من حيث توضعها الفيزيائي. كالربط الخطي والحلقي والنجمي وتنظم عملها بروتوكولات متعددة نستطيع كشف الأعطال الممكن حدوثها في الشبكة من حيث إتاحة الفرصة لكل طرفية، لإرسال معلومات من مخدم الشبكة أو استقبالها أو طلبها أو كشف أي عطل طارئ على إحدى الطرفيات أو عدم التزامن في استخدام مصادر الشبكة، وبين الشكل 3 طرق الوصول المختلفة لشبكات الحواسيب. أما الشكل 4 فيبين شبكة حاسوبية محلية خطية مربوطة بشبكة اتصالات واسعة.

نماذج الاتصال

إن تباين وجهات نظر الكثيرين من الاختصاصيين والباحثين في الاتصالات وطرائقها ومعالجتها أدى إلى حدوث جدل حول كيفية التخاطب مع المجتمع، ومدى تأثير ذلك في الناس على اختلاف ثقافتهم وبناتهم الاجتماعية، ولكن معظم العلماء متفقون على رأي الياسي هارولد لاسويل Harold Lasswell أن مهمة علماء الاتصال هي الإجابة عن السؤال التالي: «من قال، وماذا قال، ولمن قال، وما هو أثر قوله»، ولقد فر كل عنصر من هذا السؤال تفسيراً مختلفاً تبعاً لاختلاف اختصاصات الباحثين، وفي ضوء ذلك تم تطوير النموذجين الخطي والدينامي في الاتصال:

١) **النموذج الخطي:** نجم هذا النموذج الفعال المبسط، في نهاية الأربعينات من القرن العشرين، من افتراضات وضعها كل من الرياضيين ك شانون K Shannon وويفر D. Weaver. إن بساطة هذا النموذج من جهة، وشموليته من جهة أخرى، جعلته ذا أهمية خاصة في نظر المختصين في علوم الاتصال. ويتكون هذا النموذج من خمسة عناصر أساسية مرتبة على التوالي، وهي مصدر المعلومات Source of information والمرسل transmitter وقناة الاتصال channel والمستقبل receiver والوجهة destination. وبذلك تشكل الرسائل على طول قناة الاتصال، بعد أن يتم تحويلها إلى طاقة كهربائية بوساطة المرسل، ومن ثم يعيد المستقبل بناء الإشارة إلى شكلها.

ومع مرور الزمن أصبحت تسمية العناصر السابقة الذكر لتأخذ صبغة أكثر شمولية تلائم التطبيقات المختلفة في أنظمة الاتصال، وعلى هذا فقد قسم مصدر المعلومات إلى مركبتين هما المصدر والرسائل المحاوية على المعلومات المراد نقلها من جهة إلى جهة أخرى. والنموذج المعدل للتسمية هو المصدر والرمز والرسالة والقناة وكاشف الترميز والمستقبل.

ومع شمولية النموذج المقترح وترتيبه، فإنه لم يتضمن شروط عمل أنظمة الاتصال المحيطية والمشكلات المرافقة لها. ولا سيما ظواهر التشويش وتغير معالم الإشارات تغيراً عشوائياً، وتتدخل مصادر عشوائية الطابع في أنظمة الاتصالات على شكل ضجيج داخلي أو خارجي مؤدية إلى تغير معالم الرسالة وتشويهها. وهذا ما يسمى الأنتروبية entropy أو معيار الانحراف عن النظام الأصلي، وفي الباق نفسه ثمة ظاهرة أخرى متلازمة مع أنظمة الاتصال، وهي التمددية redundancy التي لا تظهر على العموم في مخططات الأنظمة المختلفة على الرغم من أهميتها.

هذه الظاهرة هي الحل الأمثل لمعالجة مظاهر الضجيج المختلفة التي تغير من معالم الرسالة، إذ أن الضجيج يلازم أنظمة الاتصالات، ولا يمكن التخلص منه كلياً، إنما يمكن الحد من تأثيراته التشويهية، ولذلك فإن النموذج الخطي بمعالج الحالة الساكنة، لأنه يمثل انتقال الرسائل من نقطة إلى أخرى وليس نتائجها أو تأثيرها في المستقبل أو المرسل.

وقد أضيف مبدأ التغذية الخلفية، أو الراجعة فيما بعد، إلى النموذج الخطي، وذلك لبيان التأثير المتبادل بين أنظمة الاتصالات وتأثيراتها في العنصر البشري. واستخلص هذا المبدأ من الدراسات والأبحاث التي راعت استجابة الأنظمة لأدائها وإمكانية تصحيح هذا الأداء للتقليل من الضجيج والتكرار وظواهر التشويه المختلفة.

(2) **النموذج الدينامي:** استتجت نماذج أخرى لمعالجة نظم الاتصالات وتفهمها تقوياً يختلف عن اهتمامات بعض النظريين، مثل شانون وويفر، وعلى الرغم من سهولة النموذج السابق وعموميته إلا أنه يفترض إلى القدرة على التوقع والتحليل والتوصيف، ولهذا طور عالم النفس نيوكومب T. Newcomb نموذجاً يهتم بالتفاعل التبادلي لعناصر أنظمة الاتصالات بين البيئة وعناصر النظام، ولا يهتم نموذج نيوكومب بالنواحي الكمية والرياضية لأنظمة الاتصالات كما هي الحال في نموذج شانون. بل يهتم بالسلوك الإنساني ومتغيراته وعلاقاته، وذلك إضافة إلى

مراعاة النواحي العاطفية والفنية للاتصالات في المجتمعات الإنسانية، وفي رأي كثير من أتباع النموذج الدينامي أن وسط انتقال المعلومات هو متغير يؤثر تأثيراً فعالاً في الاتصال على خلاف أتباع نظرية شانون، والدليل على ذلك أن تأثير الرسالة المرئية أو الصوتية في الجمهور أكبر من تأثير الرسالة المكتوبة لما تحمله الرسالة المرئية من نقل للمواقف والمشاعر الإنسانية.

ويبقى نموذج شانون هو الأكثر ملاءمة للتعامل مع أنظمة الاتصالات ونظرياتها المختلفة، لما يحمله من منطق رياضي قابل للإثبات، وينبع هذا المنطق للمتعاملين مع أنظمة الاتصالات تحليلها رياضياً مهما تعقدت علاقاتها ومواصفاتها وذلك لتحسين أدائها والتقليل من الضجيج والتكرار.

الاتصالات غير الصوتية

تشمل الإشارات signals والعلامات أو اللافتات signs والرموز symbols العناصر الثلاثة الأساسية في الاتصال عند الشعوب عامة لأنها أقل رقباً من اللغة يبنيتها وخصائصها وقواعدها ذات المعالم الثابتة. وكل واحد من هذه العناصر هو أكثر تطوراً وتعقيداً من سابقه، فالإشارات هي تغيير خطي في حقل ثابت من الطاقة، كإشارات مورس في أنظمة البرق، أو إطلاق الدخان المتقطع على سطح مرتفع لإشارة الانتباه، وتنقل الإشارة معاني ووسائل مختلفة.

أما العلامات أو اللافتات فتحمل معاني أكثر عمقاً من الإشارات، كالصور واللوحات الفنية وحركات البدن، والفرق الأساسي بين العلامات والإشارات يكمن في أن الأولى تحمل معاني مجردة تعبر عن جوهر الموضوع، والثانية تساعد على تكوين انطباع أو معنى ما، أما الرموز فهي أكثر صعوبة وتعقيداً من العلامات وتحمل معاني مجردة تعبر عن جوهر رسالة ما، وقد عرفت الرموز بأنها وسائل مجردة ومقتضبة وغير بنوية بطبيعتها.

الاتصالات الصوتية

يتم التعبير عن المعلومات، في الاتصالات الصوتية، بأصوات كالنهد أو الصفير مثلاً أو بكلمات من اللغة التي يستخدمها مجتمع ما، كما إن أثر تقنية الاتصال في الإعلام يأتي من تأثير كبير من الاختراعات والكشوف تأثيراً عميقاً في الحضارة الغربية مع العلم أن بعضها، كالإعلام المطبوع قد سبق الثورة الصناعية. إن تقنية القرنين التاسع عشر والعشرين أدت على نحو مباشر، إلى إيجاد وسائل جديدة للاتصالات الإعلامية ولاسيما البث الإعلامي الذي جعل من الممكن تبادل المعلومات، بأشكالها المختلفة المطبوعة والمرئية والصوتية، في الكرة الأرضية كلها. كما أن حاجة المجتمع إلى تبادل المعلومات أدت إلى تطوير وسائل تقنية تفي بالغرض بوجه آني وسريع.

وهذه الميزة جعلت أفراد المجتمع يقبلون على هذه الوسائل إقبالاً متزايداً، مما جعل التقنية تتطور لتحقيق لهم ما يرغبون فيه بوسائل أقل تعقيداً وأكثر تطوراً ووثوقاً وتوجه المجتمعات الإنسانية إلى تبادل المعلومات بوسائل لم يسبق لها مثيل جعلت من الممكن التأثير في رأي الجماهير من جهة، وخدمة هذه المجتمعات تحارباً وعلمياً وثقافياً من جهة ثانية، وذلك نتيجة لاستخدام الحواسيب وشبكات الاتصالات وبنوك المعلومات عن طريق خطوط الهاتف ومحطات السواتل الصناعية وأجهزة الفاكس Fax. وتختلف الآراء في وظيفة الاتصال والإعلام وتأثيرها في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية كافة، وللمتحكمين في الإعلام أو مالكي وسائله دور في التوجيه والتخطيط وتكييف الأمور، كما يرغبون.

الاتصالات التمثيلية

تقع الإشارات في هذا النوع من الاتصالات بوجه عام في المجال الترددي الأدنى من 20 كيلو هرتز، وبسبب التخميد الذي يتعرض له عند الإرسال، فقد وجد من المناسب تعديلها قبل الإرسال، وذلك برفع مجالها الترددي باستخدام حامل ذي تردد عال

ليمكن إرسالها، ومن ثم إعادتها إلى شكلها الأصلي عند الاستقبال، وبفرض أن إشارة الحامل هي من الشكل.

$$S_c(t) = A_c \sin(2\pi f_c t + \phi) \quad \square$$

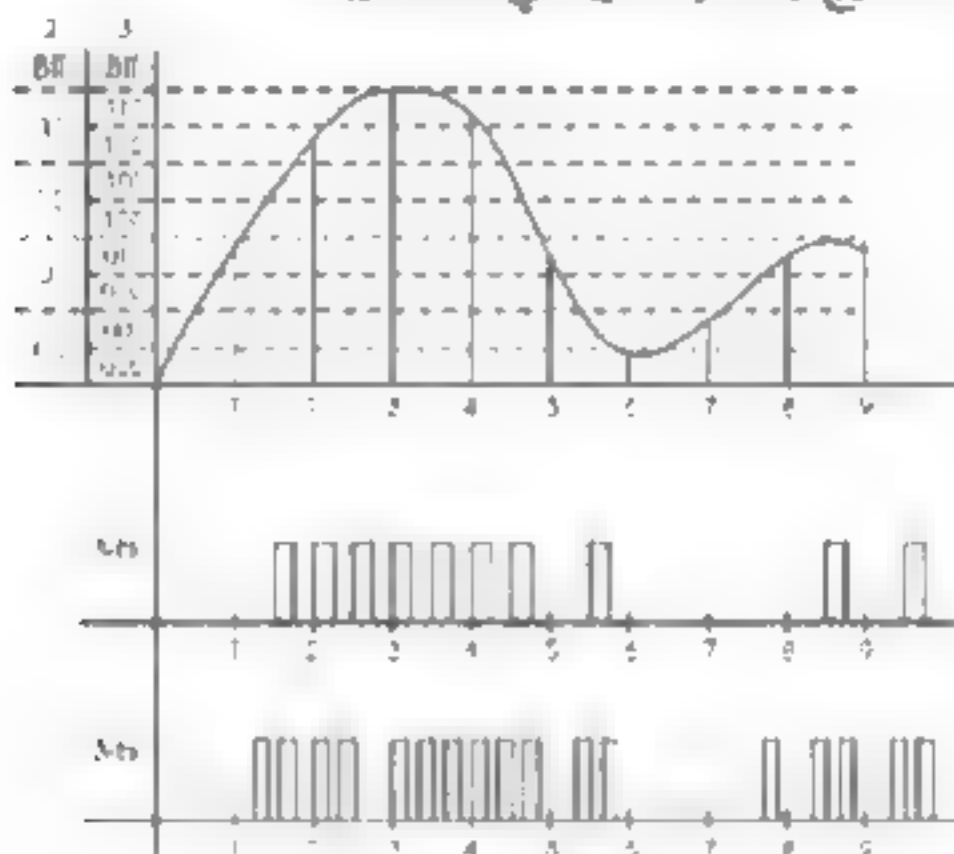
فإنه من الممكن أن يعدل المطال A_c أو التردد f_c أو الطور ϕ

ففي تعديل المطال amplitude modulation تغير إشارة المعلومات، كالصوت مثلاً، مطال الحامل ذي التردد العالي، وبذلك ينجم لدينا إشارة مزاحة ترددياً تكون حول الإشارة الحاملة، وفي تعديل التردد frequency modulation تعدل إشارة المعلومات التردد في موجة الحامل مقبيرة بذلك بجاها الترددي، وفي تعديل الطور phase modulation تقوم إشارة المعلومات بتغيير طول الحامل بما يتناسب مع تغيراتها، ومن الجدير بالذكر أن كلاً من تعديل التردد وتعديل الطور يقع ضمن إطار واحد يسمى بالتعديل الزاوي angle modulation.

وتعامل التعديل النبضي pulse modulation مع إشارات غير مستمرة (نبضات) تحدث في مدد زمنية متقطعة. ومن المناسب استخدام حامل متقطع discrete يقوم بتعديل الإشارات الحاملة للمعلومات، لذا تكون إشارة الحامل قطاراً من النبضات الدورية فيمكن تغيير المطال أو عرض النبضة أو مكانها تغييراً يتناسب مع الإشارة المعدلة.

أما أنواع التعديل النبضي فهي على الترتيب: تعديل مطال النبضة (PAM) pulse amplitude modulation وتعديل عرض النبضة (PWM) pluse width modulation وتعديل مكان النبضة (PPM) pulse position modulation وإحدى النتائج المهمة للتعديل النبضي هي إمكانية إرسال الكثير من الإشارات في آن واحد عن طريق قناة الإرسال نفسها باستخدام مبدأ التضميد بتقسيم الزمن (TDM) time division multiplexing، ويعتمد هذا المبدأ بوجه مبسط على إرسال كل إشارة ضمن حيز زمني لكي لا تتداخل هذه الإشارات زمنياً أو ترددياً، وذلك عن طريق المجمعات multiplexers ليتمكن استقبال كل منها على حدة، وقد أتاحت هذه التقنية المهمة استثمار قنوات الاتصالات بوجه كامل ومردود أعظمي.

ويصل معدل الإرسال في التطبيقات المختلفة إلى 1.5 ميجابايت/ثا كما هي في نظام TI-carrier الأمريكي. وتحتوي خطوط الاتصال مضخمات ومروّذات، الهدف منها تخمين مستوى الإشارة، وتخفيض الضجيج إلى أقل قدر ممكن. وعندما تستقبل الإشارة يقوم المستقبل بإعادتها إلى المجال الترددي الذي كانت فيه، ثم تعالج هذه الإشارة للتخلص من الضجيج وعناصر التشويه التي دخلت فيها.

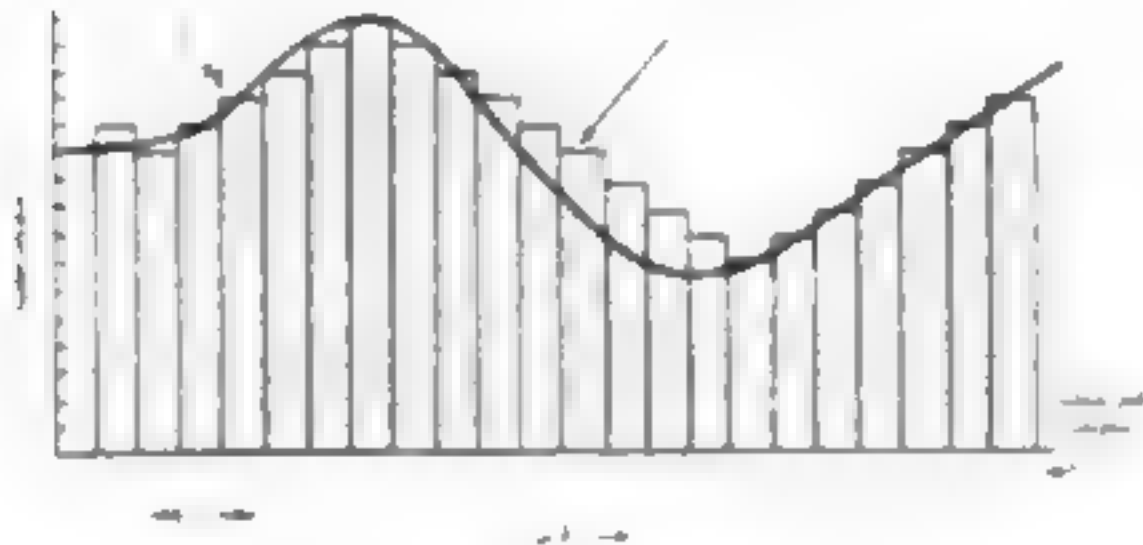


(الشكل -1) مثال على 3.2 بت، تعديل نبضي مرز PCM

الاتصالات الرقمية

تؤدي الاتصالات الرقمية دوراً مهماً في الوقت الراهن، ويتوقع أن تحمل حمل الاتصالات التمثيلية في العقد القادم وذلك لأنها أقل تأثراً بالضجيج من جهة، ويمكن إعادة تشكيلها بواسطة المرددات repeaters التي تولد إشارة جديدة خالية من أي تشوه من جهة أخرى، إضافة إلى مرونة التشاد الرقمي. ورغم ذلك فإنه كالمعالجات المكونة والدوائر الرقمية. والخطوة الأولى لتحويل الإشارة التمثيلية إلى رقمية تمهيداً لمعالجتها هي استخدام مبدلات الإشارة من تمثيلية إلى رقمية analog to digital converters إذ تقوم هذه بتكميم الإشارة وفقاً لمستوياتها، ويتميز كل مستوى لما يعادله رقمياً، ويذكر أن هناك الكثير من المبدلات أهمها التسلسلية serial والمتوازية parallel وتلك التي تعمل بمبدأ العد counting quantizers.

ومن أنواع الاتصالات الرقمية الاتصال باستعمال التعديل النبضي المرمز (PCM) pulse code modulation الذي يعد من أكثر أنواع التعديل شيوعاً، لما يتمتع به من قدرات منها إمكانية إعادة تكوين الإشارة الرقمية المكونة من مجموعة من النبضات بواسطة المرددات، إضافة إلى بساطة الدارات التي يستخدمها وكلفتها القليلة.



إشارة مكممة من أجل تعديل دلتا

ومنها أيضاً الاتصال باستخدام تعديل دلتا delta modulation وهو يهدف إلى تبسيط الترميز المستخدم في تعديل PCM وإلى تقليل الكلفة، وهو يعتمد على توفير الإشارة بخطوات ذات قيمة ثابتة أو متغيرة.

وأحد التطبيقات المهمة للاتصالات الرقمية هو المودم modem (التعديل وكشف التعديل) الذي يحول الإشارات الرقمية إلى تمثيلية تستطيع المرور في خطوط الهاتف، ويتيح ذلك ربط الحواسيب ببعضها ببعضها الآخر وتبادل المعلومات بصورة فعالة ورخيصة بين أمكنة مختلفة قد تكون متباعدة، ومن الممكن اليوم استخدام أجهزة الفاكس التي تستطيع نقل الرسائل المكتوبة بين الشركات والمكاتب في أنحاء العالم.

مبادئ الاتصال الفعال

يلعب الاتصال الفعال دوراً أساسياً في نجاح العلاقات الإنسانية في مختلف مجالات الحياة، ولذلك فهو مهارة يتعين على العاملين في المنظمات غير الحكومية اكتسابها وتطبيقها، إنممكنوا من تحقيق مهامهم. ويتميز الاتصال الفعال بالإدراك والوعي، وبالقادرة على توصيل الفكرة إلى الطرف المقابل، وتحقيق الأهداف.

وعندما تقوم بالاتصال، فإننا نتبادل المعلومات مع الآخرين. وكمتحدثين، فإننا نقصد توصيل مضمون رسالة معينة إلى مستمعينا، فعندما نتبادل المعلومات أو عندما نريد توصيل مضمون رسالة، فإننا نستخدم اللغة، أي الإشارات اللفظية والإشارات غير اللفظية، مثل تعابير الوجه، وأسلوب الحديث وطريقة الوقوف والحركة وإيماءات الجسم... الخ على حد سواء، إن الإشارات غير اللفظية تكشف الكثير عن حالتنا الجسدية والعاطفية، وعن أسلوب تحدثنا وتقييمنا لعلاقاتنا بمستمعينا، إضافة للموضع الذي تحدث عنه.

ويقضي الاتصال الفعال أن يفهم المستمع مضمون كلام المتحدث كما يقصده تماماً. ولتحقيق ذلك، فإنه من الضروري أن يستعمل كل منهما ذات قواعده التعبير (شفيرة) والفهم (التفسير) للرسالة. وإذا لم يكن هذا هو الحال عندها تكون النتيجة

حدوث اضطراب في الاتصال، ولا يحدث هذه الاضطراب لاختلاف اللغات فحسب، بل لأن الناس يختلفون في طريقة فهم وتفسيرهم لما يسمعون أو يشاهدون، بناءً على تجاربهم وتوقعاتهم، ولذلك يمكن القول إنه من الحيوي والمهم بالنسبة للاتصال الفعال ضمن مجموعات العمل، أن يشاركوا في حوار مستمر، وأن يصغي كل فرد لوجهات نظر الآخرين، ويحاول فهم تجاربهم وتوقعاتهم.

كما إن الإصغاء بانباء، والقدرة الصحيحة على إعطاء تغذية راجعة صحيحة لما سمعناه، يعدان من العوامل الأساسية للاتصال الفعال، ويعني الإصغاء بانباء، القدرة على التركيز الكامل على ما يقوله المتحدث، حتى تتمكن من فهم المضمون والمقصود من كلامه بالصورة الصحيحة، ولا يمكننا الخروج بحلول مفيدة تقوي علاقتنا واتصالاتنا، بعضنا ببعضنا الآخر، إلا حينما ندرك مضمون كلام المتحدث إلينا بالشكل الصحيح. كما أن فهمنا لما يقوله المتحدث، يفسح المجال أمامنا لصياغة كلامنا له، بحيث يتمكن من فهمه وتفسيره على نحو ملائم، إضافة إلى أن قواعد التغذية الراجعة البناءة تزودنا بدلائل إضافية عن كيفية التعبير عن ذاتنا بوضوح، وتقلل من مخاطر حدوث سوء فهم.

متطلبات تنفيذ عملية الاتصال

١- متطلبات عملية:

تتمثل في وضع خطة قريية وأخرى بعيدة المدى لتحقيق أهداف العلاقات العامة، وتحديد البرنامج، أو الموضوع المراد التطرق إليه، وربما كانت مشكلة والحاج إلى حل (وفق جدول زمني بحسب الخطة).

وجمع المعلومات والحقائق المتعلقة بالبرنامج، ومن ذلك ما ينشر في وسائل الإعلام، والكتب والصوريات العلمية، وإشعار كل العاملين بأنهم معنيون أساساً بالموضوع، وإشراكهم في أبعاده، والرجوع لبنك المعلومات الذي يساعد في التعريف بهذا الموضوع.

كذلك التوقيت المناسب للطرح الذي يساعد في اكتمال دائرة الاتصال. ومحاولة تقدير الاحتياجات ومتطلبات التنفيذ البشرية والاقتصادية، ويمكن الاستفادة من القطاع الخاص لتمويل الحملة أو المساهمة في تكاليفها.

2- متطلبات شخصية:

يجب أن يتصف مسؤول العلاقات العامة بالذكاء وسرعة البديهة، وحسن المعاملة، وحسن المظهر، وإتقان اللغة، ودراسة علم النفس، والقدرة على إعداد الخطابات، وجمع المعلومات وتصنيفها، وفن التعامل مع الآخرين، وغيرها من المهارات الشخصية، إلى جانب ذلك لابد من دراسة وسائل الاتصال بالجمهور والدعاية والتحرير الصحفي وإقامة المعارض والحملات والاجتماعات والمؤتمرات، وإجراء البحوث العلمية.

يعتقد علماء النفس أن لغة الجسد لـ 60 ٪ من حالات التخاطب والتواصل بين الناس تتم بصورة غير شفوية أي عن طريق الإيماءات والإيماءات والرموز. لا عن طريق الكلام واللسان (ويقال إن هذه الطريقة ذات تأثير قوي، أقوى تلمس مرات من ذلك التأثير الذي تتركه الكلمات)، ومن الأخطاء الجسيمة التي تقع فيها جميعاً هي تجاهلنا للغة الجسد والإيماءات في محاولتنا فهم ما يقوله لنا أحدهم أو إحداهم أو إحداهم وقراءة أفكاره أو أفكارها، بل إننا نحضي ساعات في تحليل الكلمات التي قيلت لنا من دون أن ندرك مغزاها لأننا لا نحسب بالشكل الكافي لغة الإيماءات.

وقرأت مرة أنه يمكن فك الجدل التقليدي حول ما إذا كان الطرف الآخر مرتاح لنا، بالاعتماد على إيماءاته وإيماءاته ورموزه لا على كلامه، فالإيماءات جديرة بأن تقول ذلك ببلاغة أشد من الكلام، وهذه بعض الإيماءات والإيماءات التي تحدث في حياتنا اليومية، وقد لا تكون مدركين للمغزى أو التأثير النفسي المسبب لها.

فمثلاً لمس اليد للوجه أثناء الحديث أمر مرتبط بالكذب وكذلك الحال عند لمس الأنف أثناء الكلام، وقد يلجأ البعض إلى لمس الأذن عند التشكيك بكلام يقال أمامهم، وعندما يعقد اجتماع ما لمؤسسة أو إدارة ويلقي المدير نكتة عرضية نجد أن كلاً من

الحاضرين يصطنع ابتسامة مزيفة تظهر بوضوح في عضلات زاويتي فمه التي تُشدُّ وتُرخى في اتجاه الأعلى أما في الابتسامة الحقيقية فإن عضلات أطراف العينين تتقلص أيضاً.

وإذا شبكت المرأة يديها بشكل لين فهذا دليل انفتاحها على الجو المحيط بها، وعندما يهز البعض رؤوسهم في إشارة إلى التأييد والاهتمام نجد أن الشخص المتكلم يزيد من سرعة كلامه، بينما يشير تشابك اللواحين وتباطؤ رفرقة العينين إلى الملل أو إلى عدم الموافقة ما يحتمل أن يجعل المتكلم يطرئ في كلامه، وأن يكون الإيهامان متلاصقين فهذا يعني أن المتحدث عقلاني وكريم ومتفهم ويستطيع التأقلم مع الظروف العامة.

وعندما يجري تعريف بعض الناس إلى بعضهم الآخر يظهر مستوى ما من الاهتمام يُعبر عنه بازدياد رفرقة أجفان العينين من 18 مرة إلى أكثر من 25 مرة في الدقيقة، ونحن نشاطر الآخرين الذين نكاد لا نعرفهم السوائل الباردة لأنها جاهزة ولا تتطلب وقتاً.

كما نشاطر السوائل الساخنة الناس ذوي العلاقة الودية الأقوى بنا، لأنها تحتاج إلى زمن أكبر لتحضيرها، فهل هذا هو السبب الذي يجعلنا نقدم ضيافة من المشروبات الساخنة للناس الذين نهممنا بهم الألفة والمودة، وربما لهذا السبب أيضاً نمدّ تقديم أي مشروب آخر غير القهوة الساخنة نوعاً من الاستخفاف بالضيف الذي يشعر بشيء من برودة الاستقبال إذا لم تقدم له القهوة حصراً.

ووضع اليدين على الطاولة باتجاه الشخص المتحدث فهذه بمثابة دعوة لتكوين علاقة حميمة، ويفضل المرء أن يتوجه بعد دخول السوق أو المحلات التجارية إلى اليمين لأنه سوف يستخدم يده اليمنى الأقوى، ويشعر بالانشرائح إذا كانت الممرات واسعة بينما يشعر بالضيق إذا كانت هذه الممرات ضيقة، ولذا يحاول أصحاب المخازن تنفيذ هذه الرغبات، إذ يضعون السلع الغالية الثمن في اتجاه اليمين، وفي الممرات الواسعة ويجب أيضاً أن تكون السلع في تناول الزبون لأنه لا يشتري عادة أي سلعة لا يمسه بيده وقلما يشتري أحداً سلعة كتب عليها ممنوع اللمس.

وعندما تكون اليد مفتوحة فهذه الإيماءة تقترن بالصدق والخضوع. وفي حال كون الذراعان متقابلتين فمعنى ذلك أن الشخص بحالة دفاعية سلبية، وتعتمد مطاعم الوجبات السريعة للإكثار من الألوان الفاقعة والحادة. مثل الأحمر والأصفر. وذلك لكي لا يشعر الزبون بالراحة ويظل الجالس في المطعم.

كما نين جميع الأبحاث المتوفرة أن لغة الجسد هي الجزء الأهم من أي رسالة تنقل إلى الشخص الآخر. وإن ما بين (50-80%) من المعلومات يمكن أن تنقل بهذه الطريقة وأن الرسالة غير الشفهية المنقولة هي غنية، ومعقدة في طبيعتها، وتحتوي على تعابير الوجه والقرب من الشخص المتكلم، وحركات اليدين والقدمين، وملابس الشخص المتكلم ونظراته، وتوتره، وانفعالاته، وما إلى ذلك.

وهوجد هناك عاملان هامين:

- هل يستطيع جسدك أن يقول ما تريده منه؟

- هل تستطيع أن تفسر لغة أجساد الآخرين؟

إن الكثيرين منا لا يعون لغات أجسامنا، حيث أن هذا ينطبق على الرجال الذي لا يلاحظون الإشارات التي تبعث من أجسامهم وأجسام الآخرين ويتجاهلون لها حول أشياء مهمة جداً، وأنه لمن المفيد أن ننضم المرء إلى ورشة علمية تدور حول كيفية تحليل واكتشاف الإشارات المضللة للغة الجسد وإليك بعض الأشياء التي يمكن أن نجربها:

أولاً بالانتباه الواحي للغة أجسام الناس حيث يمكن أن نشاهد التلفزيون لمدة عشر دقائق مع إخفاء الصوت كلياً، دون بعض الملاحظات عن لغة أجسام الناس المحبوبين والمحترمين والمسموحين:

- كيف يقفون أو يجلسون؟

- ما نوع التعابير التي يملكون؟

- ماذا تفعل أيديهم، وأقدامهم؟

- ما نوع النظرات التي يملكونها؟

- ما هي الوسائل غير الشفهية التي يمتلكونها؟

- هل يتصرفون بعكس لغة أجسادهم الإيجابية وهل هذا يؤثر عليهم؟
وابدأ بالتصرف بلغة الأجساد الإيجابية لمن تحبه وتحترم، وسيداً الناس الآخرون
بالنظر إليك بشكل مختلف عن السابق، وحدها العيون تتخطى كل اللغات، وتغزو كل
الحصون فتنتقي في لحظة لتحكي بلصحة ما يمجز عنه اللسان وتسلل إلى أعماق النفس
لتقول كلماتها الخاصة جداً والصادقة جداً، فهي لغة لا تعرف الكذب ولا الرياء، لغة
ليست بلغة لكنها مرآة صافية تعكس مباشرة كل المشاعر وتبوح بالأسرار:
1. العين:

لتحرك واحداً من أكبر مفاتيح الشخصية التي تدلك بشكل حقيقي على ما يدور
في عقل من أمامك، ستعرف من خلال عينيه ما يفكر فيه حقيقة، فإذا اتسع بؤبؤ العين،
وبدا للعيان فإن ذلك دليل على أنه سمع منك توا شيئاً أسعده، أما إذا ضاق بؤبؤ العين
فالعكس هو الذي حدث، وإذا ضاقت عيناه ربما يدل على أنك حدثته بشيء لا يصدقه
وإذا انجذبت عينه إلى أعلى جهة اليمين فإنه ينشء صورة خيالية مستقبلية، وإذا انجذبت
إلى أعلى اليسار فإنه يتذكر شيئاً من الماضي له علاقة بالواقع الذي هو فيه، وإذا نظر إلى
أسفل فإنه يتحدث مع أحاسيسه وذاته حديثاً خاصاً، ويشاور نفسه في موضوع ما.
2. الحواجب:

إذا رفع المرء حاجباً واحداً فإن ذلك يدل على أنك قلت له شيئاً إما أنه لا يصدقه
أو يراه مستحيلاً، أما رفع كلا الحاجبين فإن ذلك يدل على المفاجأة، أما إذا قطب بين
حاجبيه مع ابتسامة خفيفة، فإنه يتعجب منك ولكنه لا يريد أن يكذبك، وإذا تكرر
تحريك الحواجب فإنه مبهور ومتعجب من الكلام وموجات كلامك تدخل على دماغه
بأكثر من شكل.

3. الأثف والأذنان:

فإذا حك أثفه أو مرر يديه على أذنيه ساحباً إياهما بينما يقول لك إنه يفهم ما
تريده، فهذا يعني أنه متحير بخصوص ما تقوله ومن المحتمل أنه لا يعلم مطلقاً ما تريد منه

أن يفعل، ووضع اليد أمام الأنف فوق الشفة العليا دليل أنه يخفي عنك شيئاً ويخاف أن يظهر منه.

4. جبين الشخص:

فإذا قطب جبينه وطاقاً رأسه للأرض في عبوس فإن ذلك يعني أنه متحير أو مرتبك، أو أنه لا يحب سماع ما قلته نوا. أما إذا قطب جبينه ورفعته إلى أعلى فإن ذلك يدل على دهشته لما سمعه منك.

5. الأكتاف:

حيث عندما يهز الشخص كتفه فيعني أنه لا يبالى بما تقول.

6. الأصابع:

نقر الشخص بأصابعه على ذراع المقعد أو على المكتب يشير إلى العصبية أو عدم الصبر.

7. عندما يربت الشخص بذراعيه على صدره:

فهذا يعني أن هذا الشخص يحاول عزل نفسه عن الآخرين أو يدل على أنه خائف بالفعل منك. وهذه الإشارات السبع تعطيك فكرة عن لغة الجسد وكيف يمكن استخدامها في إبراز قوة شخصيتك، والتعرف على ما يفكر به الآخرون بالرغم من محاولاتهم إخفاء ذلك.

النواحي المهمة في لغة الجسد

لا تمتلك أية كلمات أو جمل ولكنها ترسل أجزاء من المعلومات التي تترايط لتكون رسالة كاملة.

هذه الرسائل التي لا تكون أحياناً واضحة ومبهمة أحياناً أخرى هي الأساس تتعلق بشعورنا.

يستطيع الناس أن يتعلموا ويقرأوا تلك الرسائل بدرجة كبيرة من الدقة.
يمكن أن تبدل من شعورك وذلك بالتغيير الواعي لحركات ولغة جسدك.
لا تستطيع أن تتخطى عن لغة الجسد وأنت ترسل رسائل غير شفوية دائماً وطوال
الوقت بشكل عفوي.

إن حركاتك وأوضاع جسدك المفضلة تحدد ما حولك من نوعية الشخصية التي تمتلك.
إذا لم تطابق أقوالك حركات جسدك فإن الناس يعتقدون حركات جسدك وليس كلماتك.
لا وحقاً وتحليلاً للنقطة الأخيرة من الفقرة السابقة فإن هاملين اثنين يجب أن
يؤخذا بعين الاعتبار:

أولاً: إن شعورك ولغة جسدك مرتبطة تماماً، وبشكل لصيق، وأن العلاقات بينهما
هي علامة في كلا الاتجاهين.

ثانياً: إن ما تشعر به يعتمد كثيراً على رؤيتك لنفسك منعكساً في الآخرين وكيف
يرونك.

فمثلاً إذا لم تكن واثقاً بنفسك، وأكتافك مدلاة، وجسدك متوتر، ودائم النظر إلى
الأسفل وليس إلى الناس ويداك مكتوفتان، فيمقدورك أن تغير شعورك للأحسن وذلك
بالوقوف متصباً مع إرخاء عضلاتك، وفك ذراعيك، والبسة على وجهك.
وثانياً إذا قمت بعمل هذه الأشياء فإن الناس من حولك سوف يرونك واثقاً،
ومطمئناً وتقوم لغة أجسامهم بفتح الرسالة إليك وعندما تقرأ هذه الرسالة ستبدأ
بتصديقها فوراً دون إبطاء. وتستطيع أن تضيق من هذا إذا:

- أصبحت متيقناً من الكيفية التي تريد أن تظهر بها وتحاكبها.
- إذا بدأت تصرف كما لو أنك أنت ذلك النوع من الأشخاص الذي تود أن
تكون حقيقة منهم.
- إذا أصبحت متيقناً كذلك من الكيفية التي أصبحت عليها، وكم تختلف أنت عن
الشخص المحاكى.

المعوقات الأساسية في الاتصال

لا يتم الاتصال في التنظيم بدون مشاكل أو معوقات، فقد تظهر بعض مصادر الشوشرة أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب. نتيجة لعوامل عديدة، ومن أهم هذه العوامل التي تقلل من الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين بالمنشأة ما يلي:

- 1- تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال.
- 2- عدم انبعاث مستقبل الرسالة إلى محتوياتها.
- 3- عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر.
- 4- استخدام كلمات في الرسالة لها دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين.
- 5- ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه

ومن طرق التغلب على تأثير هذه الصعاب في عملية الاتصال يجب مراعاة الآتي:

1. تقديم المعلومات بشكل يمتنع ورغبات الشخص، فالشخص يقبل على المعلومات أو يعرض عنها، طبقاً لما إذا كانت تتفق مع احتياجاته أم لا، وهذا يدهو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعاً لها.

2. تقديم المعلومات في وحدات صغيرة
3. إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل نفسه، وذلك يهيئ للمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعنى الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل إليه.

والهدف كله هو إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين دون تاخير أو تشويش الذي قد يدعو إلى انتشار الشائعات وقيام جهاز الاتصالات غير الرسمي بين العاملين بالمنظمة، والذي قد يؤثر تأثيراً ضاراً في الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية.

الفصل الثاني

مهارات الحوار

الفصل الثاني

مهارات الحوار

تمهيد

يعتبر الحوار من وسائل الاتصال الفعالة، ولأن الخلاف صفة بشرية فإن الحوار من شأنه تقريب النفوس وترويضها، وكبح جماحها بإخضاعها لأهداف الجماعة ومعاييرها، ويتطلب الحوار مهارات معينة، قواعد له إجرائية وآداب تحكم سيره، وترسم له الأطر التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوة، إن في ثنايا الحوار فوائد جمة نفسية وتربوية ودينية واجتماعية وتحصيلية تعود على الممارس بالنفع، كونها تسمى إلى نحو شامل وتنهج نهجاً دينياً حضارياً ينشده كثير من الناس.

لقد أعطى الحوار أهمية بالغة في مواقف الدعوة والتربية، وجعله الإطار الفني لترجيح الناس، وإرشادهم إذ فيه جذب لعقول الناس، وراحة لنفوسهم، إن الأسلوب الحواري في القرآن الكريم يتعد عن الفلسفات المعقدة، ويمتاز بالسهولة، فالقصة الحوارية تطفح بألوان من الأساليب حسب عقول ومقتضيات أحوال المخاطبين الفطرية والاجتماعية، وغلف تلك الأساليب بلبين الجانب وإحالة الجدل ■ حوار إيجابي يسمي إلى تحقيق الهدف بأحسن الألفاظ وألطف الطرق، قال تعالى: (اقعبا إلى فرعون إنه طغى، فقولا له قولاً لينا لعله يتذكر أو يخشى) طه، وقوله تعالى في موقف نوح عليه السلام مع ابنة (وهي تجري بهم في موج، كالجبال ونادى نوح ابنة وكان في معزل يبيي اركب معنا ولا تكن مع الكافرين، قال مشاوي إلى جبل يعصتي من الماء قال لا عاصم اليوم من أمر الله، إلا من رجم وحال بينهما الموج فكان من المفرقين) هود هذا، وقد ورد ذكر الحوار في أكثر من موضع في القرآن الكريم في مواقف للدعوة والتربية، والسطور الآتية تدور حول الحوار: ماهيته وهدفه وأهميته ومقوماته وكيفية.

هدف الحوار

لكل حوار هدف وهو الوصول إلى نتيجة مرضية للطرفين، وتحديد الهدف يخضع لطبيعة المتحاورين، إذ أن حوار الأطفال غير حوار المراهقين أو الراشدين، وبذلك فقد يكون الحوار لتصحيح بعض المفاهيم وتثبيت بعض الأفكار، وقد يكون لتهديب سلوك معين.

أهمية الحوار

يعد الحوار من أحسن الوسائل الموصلة إلى الإقناع وتغيير الاتجاه الذي قد يدفع إلى تعديل السلوك إلى الحسن، لأن الحوار ترويض للتفوس على قبول النقد، واحترام آراء الآخرين، وتجلى أهميته في دعم النمو النفسي والتخفيف من مشاعر الكبت وتحرير النفس من الصراعات والمشاعر العدائية والخاوف والقلق، فأهميته تكمن في أنه وسيلة بناءة علاجية تساعد في حل كثير من المشكلات.

كيف يمكن أن يكون الحوار مفيداً؟

لتحديد الهدف من الحوار وفهم موضوعه، والمحافظة عليه أثناء الحوار، إذ أن من شأن ذلك حفظ الوقت والجهد وتعزيز احترام الطرف الآخر، كما أن التهيؤ النفسي والعقلي والاستعداد لحسن العرض وضبط النفس، والاستماع والإصغاء والتواضع، وتقبل الآخر، وعدم إفحامه أو تحقيره، والتهيؤ لخدمة الهدف المنشود بانتهاج الحوار الإيجابي البعيد عن الجدل ونحري العدل والصدق والأمانة والموضوعية في الطرح مع إظهار اللباقة والهدوء، وحضور البديهة، ودمائة الأخلاق، والمبادرة إلى قبول الحق عند قيام الدليل من المحاور الآخر.

عدم إصدار أحكام على المتحاور أثناء الحوار، حتى وإن كان مخطئاً لكي لا يتحول الموقف إلى جدال عقيم لا فائدة منه، محاوره شخص واحد في كل مرة ما أمكن ذلك دون

الانشغال بغيره بغيره أثناء الحوار حتى يلمس الاهتمام به، فيقلد الحوار مشعراً ومحققاً لأهدافه.

اختيار الظروف الزماني والمكاني ومراعاة الحال على المحاور أن يختار الوقت والمكان المناسبين له ومحاوره على حد سواء ويرضى تمام، وعلى المحاور أن يراعي حالة محاوره أيضاً فيراعي الإرهاق والجوع ودرجة الحرارة، وضيق المكان والإضاءة والتهوية بحيث لا يكون الحوار سابقاً لطعام والمحاور جائع، أو أن يكون الحوار سابقاً لموعد الراحة والمحاور يفضل النوم، أو يكون الحوار في وقت ضيق كدقائق ما قبل السفر، أو وقت عمل آخر، أو أثناء انشغال المحاور بشيء يجه أو في وقت راحته أو في زمن مرهق له، إن الحوار يجب أن يراعي مقتضى حال المحاورين من جميع الجوانب النفسية والاقتصادية والصحية والعمرية والعلمية، ومراعاة الفروق الفردية والفئة العمرية مع الإيمان بأن الاختلاف في الطبيعة الإنسانية أمر وارد.

قواعد جوهرية في كيفية الحوار

- 1- الاستماع الإيجابي: هي طريقة فعالة في التشجيع على استمرارية الحوار بالإيجابية، وهي تنمي العلاقة بين المتحاورين، ويحتاج الاستماع الإيجابي إلى رغبة حقيقية في الاستماع نخدم الحوار، وفي ذلك تعلم الصبر وضبط النفس، وعلاج الاندفاعية وتنقية القلب من الأنانية الفردية، والاستماع الإيجابي يؤدي إلى فهم وجهة نظر الآخرين وتقديرها، ويعطي مساحة أكبر في فهم الآخرين.
- 2- حسن البيان: يحتاج المحاور إلى فصاحة غير معقدة الألفاظ وإلى بيان دون إطالة أو تكرار فتكون العبارات واضحة، ومدعومة بما يؤكدتها من الكلام والشواهد والأدلة والأرقام وضرب الأمثلة، ومن البيان تبسيط الفكرة وإيراد الاستشهادات الداعمة لاستثارة الاهتمام واستطاق المشاعر مع تقديرها، ومواصلة الحوار حتى يتحقق الهدف، ومن البيان أيضاً عدم السرعة في عرض الأفكار لأن ذلك يعمى الطرف الآخر فلا يستطيع التركيز والمتابعة، وكذا عدم

البطء كي لا يمل، ومن البيان ترتيب الأفكار بحيث لا ترحم الأفكار في ذهن المحاور. فيضطرب إدراكه، وعلى المحاور ألا ينشغل بالفكرة اللاحقة حتى ينهي الفكرة الأولى، وعليه ألا يقن أن أفكاره واضحة في ذهن محاوره. كما هي واضحة في عقله هو. وعلى المحاور أن يعرف متى يتكلم ومتى ينصت ومتى يجب بالإشارة، وعليه استخدام نبرة صوت مريحة وهادئة، وعليه أن يتحكم في انفعالاته، حتى لا تسقط على الصوت أثناء الحوار، وعليه أن يخفض من صوته وأن يتذكر دائماً أن الحجة الواهية لا يدعمها أي صوت مهماً صلاً، فالحجة القوية غنية بذاتها عن كل صوت، ولا بأس بشيء من الطرفة والدعابة الكلامية والرواية النادرة التي تجذب المحاور، مع وزن الكلمة قبل النطق، وكذا الحذر من الاستطراد، ومن البيان ألا يتعجل المحاور الرد قبل الفهم لما يقول محاوره تماماً.

3- يحتاج المحاور إلى الجاذبية، وتقديم التحية في بدء الحوار، وأن يبدأ بنقاط الاتفاق، كالمسلمات والبديهيات، وليجعل البداية هادئة وسلسة، تقدر المشاعر عند الطرف الآخر، إن من شأن البدء بنقاط الاتفاق والبدء بالثناء على المحاور الآخر امتلاك قلبه، وتقليص الفجوة وكسب الثقة بين الطرفين، وتبني جسراً من التفاهم يجعل الحوار إيجابياً متصلاً، أما البدء بنقاط الخلاف فتتسبب الحوار نفساً مبكراً.

4- يحتاج المحاور إلى جعل فقرة الافتتاح مستريحة انتباه محاوره، وعليه أن يحاول أن يكون الحديث طبعياً مبني على الفهم، وأن يعي الهدف المراد الوصول إليه من حوارهما

5- على المحاور ألا يستخدم كلمة "لا" خاصة في بداية الحوار، ولا يستعمل ضمير المتكلم أنا، ولا عبارة "يجب عليك القيام بكذا..."، ولا عبارة "أنت تخطئ، ومما ثبت ذلك.

- 6- على المحاور أن يستخدم الوسائل المعينة والأساليب الحسية والمعنوية التي تساعده على توصيل ما يريد كالشعر وضرب الأمثال والأرقام والأدلة والبراهين مع تلخيص الأفكار والتركيز على الأكثر أهمية.
- 7- ضبط الانفعالات، فعلى المحاور أن يكون حكيماً يراقب نفسه بنفس الدرجة من البقطة والانتباه التي يراقب فيها محاوره، وعليه إعادة صياغة أفكار محاوره ونصorاته وقسمات وجهه ورسائل عينه، وعليه ألا يهتضب إذا لم يوافقه محاوره الرأي.
- 8- عدم إعلان الخصومة على المحاور، كي لا يحال الحوار إلى جدل وعداء.
- 9- مخاطبة المحاور باسمه أو لقبه أو كنيته التي يحبها، مع عدم المبالغة في ذلك.
- 10- الإجابة بـ 'لا أدري' أو 'لا أعلم' إذا سئل المحاور عن مسألة لا يعرفها، وفي ذلك شجاعة نفسية بعدم التستر على الجهل الشخصي.
- 11- الاعتراف بالخطأ وشكر المحاور الآخر على تنبيهه للمحاور الأول.
- 12- على المحاور التذكر في كل لحظة أنه يحاور وليس يجادل خصماً، وأن يتذكر أن الحوار قد يكون أشد من موج البحر في يوم عاصف، فإن لم يكن ريثناً ماهراً للحوار يمنع الاستطراد، ويتجنب تداخل الأفكار، غرقت سفينة الحوار في بحر النقاش والجدل العقيم.
- 13- على المحاور ألا يضغط جانباً واحداً من الحوار على حساب جوانب أخرى.
- 14- على المحاور ألا يتعالى بكلمة أو بإشارة أو بنظرة.

مفهوم الإقناع

هو أي اتصال مكتوب أو شفوي أو سمعي أو بصري، يهدف بشكل محدد إلى التأثير على الاتجاهات والاعتقادات أو السلوك، كما أنه القوة التي تستخدم لتجعل شخصاً يقوم بعمل ما عن طريق النصيح والحجة والمنطق، يعتمد الإقناع على خصائص العناصر الرئيسية للاتصال، وهي المصدر والرسالة والوسيلة والمستقبل وهي كالتالي:

فالمصدر يجب أن يتمتع بمصداقية عالية والخبرة وهي مدى معرفة المصدر بالمعلومات أو الموضوع الذي يتكلم عنه أو يكتب عنه والمصادر الخبيرة أكثر إقناعاً من المصادر غير الخبيرة بالإضافة إلى الثقة وهي صدق نواياه وأمانته وإخلاصه تجاه الموضوع الذي يطرحه، كما أن جاذبية المصدر لها دور من خلال شخصيته والعلاقة الودية بين المرسل والمستقبل تجعلنا نقتنع بالمصدر ورسائله الاتصالية، ونعمل على تبني أفكاره أو تعديل أو تغيير الاتجاهات بناء عليها.

وللمظهر العام والذي يعني طول الشخص ووزنه ولون شعره ولون عينيه ولون البشرة وقوته انعكاس للمصدر، ويرجع تأثير الشخصية الجذابة للمصدر على الجمهور إلى بعض الأمور منها:

- 1- المستقبل يحب بطيئه أن يقلد المصدر أو المرسل في لهجته وعاداته وسلوكه.
- 2- ينظر المستقبل إلى المرسل الجذاب على أنه أكثر ثقة وخبرة وصدفاً وحرصاً على مصلحته من المرسل غير الجذاب.

أما بالنسبة للرسالة المقنعة فإن مكونات وطريقة عرض الرسالة لها أهميتها، فالرسالة الاتصالية المقنعة تتكون من ثلاث مكونات، المعنى واللغة والتركيب، فالرسالة لا تبنى فقط بالكلمات أو الإشارات، بل لا بد من وضعها ضمن وحدات اللغة مثل العبارات والجمل والفقرات والأقسام والفصول، ومن الأساليب المتبعة في بناء الرسالة:

- أ. **نمط المساحة:** هي ترتيب المصدر لمادته على أساس جغرافي.
- ب. **الترتيب الزمني:** هي أن يقوم المصدر بترتيب مادته حسب الزمن الذي وقعت فيه.
- ج. **الترتيب الاستنتاجي:** هو الترتيبات التي يقوم بها المصدر ويبدأها بالتعميم، وينتهي بالتخصيص، أي يعطي أمثلة أو أدلة تدعم فكرته.
- د. **الترتيب الاستقرائي:** هو تتبع الجزئيات للوصول إلى حكم كلي، وهذا الترتيب يسهم في مشاركة القارئ أو المستمع أو المشاهد في عرض الموضوع.
- هـ. **الترتيب النفسي:** هو استخدام الحوافز المتابعة من قبل المرسل ليتمكن من الوصول إلى أعماقه.

و. ترتيب المشكلة - الحل: يقوم المصدر بإعطاء تفصيلات عن طبيعة المشكلة، كما يراها ومن ثم يقدم أو يقترح الخطوات العلمية التي يجب اتخاذها لحل المشكلة. أما بالنسبة للجمهور المستهدف فله خصائص أولاً نفسية، كالميول والاتجاهات والعواطف والاحتياجات والحاجات والأمزجة والخوافز، وخصائص ديموغرافية، كالعمر والجنس ومكان السكن ووظيفته الاجتماعية (الدخل والمستوى التعليمي والمهنة)، وأخيراً خصائص اجتماعية، كالجماعات التي ينتمي إليها الشخص، كالأُسرة والأصدقاء والزملاء، وعلى المرسل أن يعرف هذه الخصائص من خلال الحاجات الخمس، حسب تصنيف أبراهام ماسلو وهي: الحاجة إلى تحقيق الذات، والحاجة إلى الاحترام والتقدير، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الأمن، والحاجة الفسيولوجية، وهذه أمور تساعد المرسل في إقناع المستقبل لأفكاره ومعلوماته، وتغيير اتجاهاته وسلوكه.

هنا نستطيع القول بأن الاتصال المقنع جزء من حياتنا اليومية، ويمكن الحكم على مدى نجاح الاتصال المقنع بقدر نجاحه في تغيير السلوك المرغوب فيه، أو فشله في التغيير، ويعتمد الاتصال المقنع بشكل أساسي على خصائص المصدر، ومحتوى الرسالة الاتصالية، وطريقة عرضها، وطبيعة الوسيلة المستخدمة، وخصائص الجمهور المستقبل.

فن الإقناع

كيف نقنع الآخرين بفكرة، هنالك مجموعة من النقاط لجيب على هذا السؤال، كما يلي:

أولاً: لابد أن تكون مقتنعا جداً من الفكرة التي نسمي لنشرها، لأن أي مستوى من التذبذب، سيكون كفيلاً أن يحول بينك وبين إيصال الفكرة للغير.

ثانياً: استخدم الكلمات ذات المعاني المحصورة والمحددة مثل بما أن، إذن، وحسبما يكون... الخ، فهذه الألفاظ فيها شيء من حصر المعنى وتحديد الفكرة، ولتحذر كل الحذر من التعميمات البراقة التي لا تفهم أو ذات معاني واسعة.

ثالثاً: ترك الجدل العقيم الذي يقود إلى الخصام بقول أحدهم (إذا أردت أن تكون موطاً الأكتاف ودوداً نائف وتؤلف لطيف المدخل إلى النفوس، فلا تقحم نفسك في الجدل، وإلا فأنت الخاسر، فإنك إن أقمت الحجة وكسبت الجولة وأفحمت الطرف الآخر فإنه لن يكون، سعيداً بذلك وسيبرها في نفسه وبذلك تخسر صديقاً أو تخسر أكتاف صديق، أيضاً سوف يتجنبك الآخرون خشية نفس النتيجة).

رابعاً: حلل حوارك إلى عنصرين أساسيين هما:

1- **المقدمات المنطقية:** هي تلك البيانات أو الحقائق أو الأسباب التي تستند إليها النتيجة وتفضي إليها.

2- **النتيجة:** هي ما يرمي الوصول إليها المفاوض أو المجادل، مثال على ذلك المواطنون الذين ساهموا بأموالهم في تأسيس الجمعية هم الذين لهم حق الإدلاء بأصواتهم فقط، وأنت لم تساهم في الجمعية ولذلك لا يمكنك أن تدلي بصوتك.

خامساً: اختيار العبارة اللينة الهينة، والابتعاد عن الشدة الإرهاب والضغط وفرض الرأي.

سادساً: احرص على ربط بداية حديثك بنهاية حديث المنطقي لأن هذا يشعره بأهمية كلامه لديك، وأنت تحترمه وتهتم بكلامه، ثم بعد ذلك قدم له الحقائق والأرقام التي تشعره، كذلك بقوة معلوماتك وأهميتها وواقعية حديثك ومصادقته.

سابعاً: أظهر فرحك الحقيقي غير المصطنع بكل حق يظهر على لسان الطرف الآخر، وأظهر له بحثك عن الحقيقة لأن ذلك لخصائك ظاهرة ناصعة يشعر الطرف الآخر أنك تبحث عن الجدل وانتصار نفسك.

وحدد هدفك واحصل على الحقائق. قرر ما تريد تحقيقه ولماذا. اجمع كافة الحقائق التي تحتاجها لدعم قضيتك. حاول تقليل الحجج العاطفية حتى يمكنك والآخرين الحكم على الاقتراح في ضوء الحقائق وحدها.

اكتشف ماذا يريدون لا تقلل أبداً من مقاومة الأفراد الطبيعية للتغير ولكن ضع في اعتبارك أن مثل هذه المقاومة نية، ولا تمند إلى المدى الكلي للتغيير، ولكن إلى المدى الذي تؤثر فيه المقاومة عليهم شخصياً. عندما يطلب منهم قبول اقتراح فأول أسئلة يوجهها الأفراد لأنفسهم هي كيف يؤثر ذلك علي؟ وإذا أمكنك أن تضع نفسك مكان الآخرين فتكون قادراً على التنبؤ بالاعتراضات وتقدم أفكارك بطريقة أكثر جاذبية. ولذلك يجب أن تكتشف كيف ينظر الأفراد إلى الأشياء وماذا يريدون، استمع إلى ما يريدون قوله، ولا تتحدث كثيراً، وجه الأسئلة وإذا ما وجهوا إليك سؤالاً اجب عليه بسؤال آخر. اكتشف ما يسهون إليه، ثم قدم قضيتك بطريقة تبرز فوائدها لهم، أو على الأقل تقلل الاعتراضات أو المخاوف.

اجعلهم يشاركون في أفكارك، دعهم يساهمون إذا أمكن ذلك، حاول أن تجد أي أرضية مشتركة لبدا منها بالاتفاق، لا تكسب صداقتهم، تجنب أن تهزمهم في المناقشة، ساعدهم في الاحتفاظ باعتدادهم بأنفسهم ودائماً أترك مخرجاً.

احدد العزم واتخذ إجراء، اختر اللحظة الحاسمة للبت في الاقتراح والبدء فيه، تأكد أنك لا تضغط بشدة، ولكن عندما تصل إلى هدفك لا تتوقف وتغامر بمسارته اتخذ إجراءات متابعة وسريعة، ولا فائدة من الدخول في كل المشكلات الخاصة بالحصول على موافقة إذا ما تركت الأمور تجري في مجراها بعد ذلك.

كيف تجذب انتباه من حولك

كي تأكد من أن رسالتك تصل للآخرين، فإنه يجب عليك أن تراعي عدداً من الأمور التي تسهل عملية جذب سمع وبصر من حولك، وتأكد دائماً أنك تتكلم بوضوح وثقة عند الإسهام في محاضر الاجتماع:

1- المظهر اللائق:

يرفع المظهر اللائق من رصيدك ويعزز حضورك عند قيامك بعرض قضيتك ما أو طرح أفكارك أمام مجموعة، حيث إن الناس يميلون إلى الحكم على الآخرين في بادئ الأمر اعتماداً على مظهرهم.

2- اكتساب الثقة:

تسم عملية اكتساب الثقة وبنائها بأنها عملية غير مباشرة وغير محددة، ولو بدا أنك شخص واثق من نفسك، فسوف يراك الناس، كما تحب أن تبدو، فضلاً أنهم سيكون لديهم الاستعداد لقبول حججك وبراهينك. وعندما تشعر أن الأعضاء الآخرين المشاركين في الاجتماع يصدقونك، فلا شك أن ثقتك بنفسك سوف تزداد وتعمق، ومن الجدير بالذكر أن نغمة صوتك تستحوذ على تأثير مضاعف بقدر خمسة أضعاف تأثير الكلمات المجردة التي تستخدمها، ونفس الحال مع لغة الجسد التي تستحوذ على تأثير مضاعف ثماني مرات، وتعين عليك التركيز على الكلام بوضوح وفي الوقت المناسب، وأن تراعي التركيز في اختيار الكلمات ونغمة الصوت، ويجب أن تركز جزءاً من وقت الإعداد لتلك الجوانب الهامة التي لا تقل أهمية عن المضمون الحقيقي للحديث.

3- المشاركة بقوة:

يعتمد مستوى مشاركتك في الاجتماع على مدى حجم ذلك الاجتماع، وإذا كان هذا الاجتماع مصغراً ويسم بالحميمية، فيمكنك في هذه الحالة أن تقدم نفسك في معرض الحديث، ولكن كن متأكداً دائماً أن لديك شيئاً وثيق الصلة بالموضوع. وإذا كان هناك رئيس للجلسة، فيصح باستخدام لغة الجسد لإظهار رغبتك في امتلاك زمام الحديث. ويراعي أنه في التجمعات الكبيرة قد لا تأتيك فرصة المشاركة إلا مرة واحدة فقط، ويجب أن تكون متأهباً بدرجة كافية كي تتمكن من التركيز فيما تدلي به من أحاديث وآراء، والتي يجب أن تكون على قدر كبير من القوة والإحكام، وعندما تكون بصدد المشاركة في اجتماع من أي حجم، وإذا ما تعرضت لمحاولات مقاطعة أو منع من الإدلاء بآرائك ووجهات نظرك، فانظر مباشرة في أعين من يحاول مقاطعةك ووجه

كلامك له مباشرة مستخدماً اسمه للفت انتباهه، وأخبره بنبرة حاسمة أنك لم تنته بعد، وإذا لم يرتدع، فاطلب العون من رئيس الجلسة.

4- نقاط للتذكر:

1- الانطباع الأول يدوم. وينصح بالتدريب على العبارات الاستهلاكية المرتبطة بأي نقاش أو مناظرة.

2- إن فرص التحديث قد لا تأتيك، إلا مرة واحدة، فيجب أن نلتزم بالحقائق.

3- عند عرض قضيتك يتعين عليك الإسراع. بتصحيح أي أخطاء ليدرك الآخرون أنك ملم ومحيط بالموضوع الذي تناوله.

4- يجب مراعاة أن تتربع نعمة صوتك بما يتناسب مع السياق سوف يؤثر على النتيجة.

5- في نهاية الاجتماع يجب تلخيص النقاط الرئيسية.



5- التفاوض والقدرات التفاوضية:

يشير مصطلح التفاوض إلى أنه: موقف يتبارى فيه تعبيراً طرفان أو أكثر من خلال مجموعة من العمليات، لا تخضع لشروط محددة مسبقاً حول موضوع من الموضوعات المشتركة، يتم في هذه المبادرة عرض مطالب كل طرف وتبادل الآراء، وتقريب وجهات النظر، ومواءمة الحلول المقترحة، وتكييف الاتفاق واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة، لكل طرف لإجبار الطرف الآخر على القبول بما يقدمه من حلول أو اقتراحات، تنتهي باتفاق يتبادل بموجبه الأطراف للمواد المطلوبة، ويكون ملزماً اتجاه أنفسهم واتجاه الغير.

ويتضمن هذا التعريف إن على مائدة التفاوض على الأقل طرفين فنحن لا نتفاوض مع أنفسنا، وقد يكون هناك أكثر من اثنين، ويرتفع عدد الأفراد بعضهم فوق بعض درجات في فعالية الأداء التفاوضي فمنهم ممتازون، ومنهم متوسطون، ومنهم دون ذلك، يرجع هذا التفاوت إلى التباين في الشخصيات وفي الاستعدادات، ويقترح أحد الباحثين أن المفاوض الجيد، بالإضافة إلى إلمامه بموضوع التفاوض، فهو في حاجة إلى:

- عقلية لائحة.

- صبر بلا حدود.

- القدرة على الإخفاء الموقت للآراء والحقائق دون كذب.

- أن يكون ملساً ومرناً، ومع ذلك حاسماً عند اللزوم.

- قدرة على الربط بين الموضوعات والعلاقات المطروحة للمناقشة.

وبما لا شك فيه أن من يمتلك هذه الخصائص يصبح على درجة عالية من المهارة التفاوضية، ولكن تبقى المشكلة العملية قائمة حيث إن قليلين من المديرين الذين يمكن أن تصل قدراتهم إلى تحقيق هذه المعايير، وحتى مع اعتبار إنها سمات شخصية فليس من السهل اكتسابها من خلال مجرد قراءة كتاب أو حضور برنامج تدريبي معين.

لذلك لتحسين هذه القدرات التفاوضية، فإنه لا بد من وضع أيدينا على العوامل التي تقف وراء فعالية التفاوض، والدور الذي تؤديه العوامل في هذا المجال، وهذه العوامل هي المعرفة والمهارة والاتجاهات، ويندرج تحت كل عامل من هذه العوامل مجموعة من العناصر تمثل مبادئ من شأنها تحسين القدرات التفاوضية.

نصائح حول مهارات التفاوض

لنحتاج أحياناً لأن نتفاوض للحصول على ما نعتقد أنه من حقوقنا، نذكر مثلاً على ذلك السعي للحصول على راتب أعلى، التفاوض من أجل خدمات أفضل أو لحل خلاف في العمل، ما يلي بعض المهارات والأساليب والاستراتيجيات التي قد تساعد المرء

على النجاح في خوض مفاوضات بشكل فعال بضمن له الوصول إلى أهدافه، أو على الأقل تحقيق نسبة نجاح نسبية مقبولة:

أولاً: حدد ما تريده من المفاوضات قبل خوضها:

في بادئ الأمر، قيم مهارتك وخصائصك. وحدد أطر أهدافك الأولية، فهل تسمى إلى إتمام المفاوضات بأقل وقت ممكن، وتريد الانتهاء من الأمر فحسب؟، أم أنك تسمى للفوز بغض النظر عن نتائج قد تنطوي على أسلوبك المتجه للحصول على هذا الفوز؟، إذا كانت النقطة الأولى هو ما نسمى إليه، فقد يتج عن ذلك استلامك بسرعة أو التنازل عن الكثير من أهدافك.

أما إذا كانت النقطة الثانية هي ما نسمى إليه بالشكل الأساسي، فإن ذلك قد يؤدي إلى اتباعك أسلوب هجومي وعدائي يؤدي بدوره إلى تدمير علاقتك مع الطرف الآخر في المفاوضات.

ثانياً: تعرف على خصائص ومهارات الخصم:

قبل خوض المفاوضات تحري عن سمعة خصمك من حيث مهاراته في التفاوض وخبرته، وبالتالي تستطيع أن تحكم إن كان خصمك بشكل لك تهديداً خلال المفاوضات، أم أنه خصم مساو لك، ولا بشكل تهديداً يستحق الذكر.

ثالثاً: تتبأ بما قد يدور في ذهن خصمك:

لا يكفي أن تعرف وتحدد ما تريده من خوض المفاوضات، بل عليك أن تحلل وتحاول أن تصل إلى ما يفكر به ويهدف إليه الطرف الآخر، بهذا أنت تفكر عن شخصين وبمعنيين، تفكر عن نفسك وتفكر عن خصمك، والأفضل من ذلك، هو تطوير قدرتك بحيث تتمكن من التنبؤ بما يتوقع أو يعتقد خصمك أنك تريده، وهنا أنت تفكر بثلاث أدمغة، تعرف ما تريده، وتتبأ بما يريد خصمك، وتتبأ بما يعتقد خصمك أنك تريده.

رابعاً: اعمل على بناء الثقة بينك و بين خصمك:

يعتبر التفاوض شكل متطور من أشكال الاتصال، ولكن في غياب الثقة بين طرفي المفاوضات، لن تستد العملية على تبادل ونقل فعال للمعلومات والأفكار، بل على العكس، سيحل محل الأسلوب المنهجي والمنظم، لتبادل المعلومات أسلوب آخر يعتمد إلى التلاعب بالمعلومات، وبالتالي يصبح الجو العام للمفاوضات مفعماً بالشك والارتياب، اكسب ثقة خصمك بأن تكون جديراً بهذه الثقة وتصدق القول وتثق بنفسك.

خامساً: طور مهارات الإنصات للآخرين:

معظم الأشخاص يدبرون حواراً داخلياً مع أنفسهم، أي يتحدثون إلى أنفسهم همنياً، وقد يكون هذا آثار سلبية أثناء المفاوضات إن لم يتمكن المرء من أن يسيطر على الحوار الداخلي، وينصت إلى ما يقوله، بل ويراقب تعابير وجهه ونبرات صوت الطرف الآخر، وبالتالي لا تفوته أي رسالة شفوية أو تعبيرية مهمة والتي قد تساعد في كشف نقاط ضعف وقوة الخصم.

سادساً: لا تكشف أوراقك من البداية:

لا تكشف نفسك وأهدافك وغاياتك وتنضمها بين يدي خصمك بداية المفاوضات، بل استهل بأن تصرح عن موقفك الذي تتخذه، عندئذ وبعد أن تتوطد الثقة تدريجياً أثناء المفاوضات، تستطيع أنت أو الطرف الآخر أن تخاطراً بكشف أوراقكما وأهدافكما بخاصيتها، وتقع على عاتقك، كمفاوض مسؤولية توجيه الأسئلة الذكية والمتقنة لخصمك، والتي هدفها أن تكشف لك عن حاجات وأهداف وغايات الطرف الآخر.

سابعاً: استعرض مصادر قوة خصمك:

لا تفترض أن امتلاك خصمك لقوة معينة يعني أنه يمتلك كل عناصر القوة الأساسية، والتي تجعله يخوض المفاوضات بفعالية أو تؤهله للفوز، نأخذ على سبيل المثال، إذا كان خصمك صاحب موقف أول قوي، على اعتبار هذا عنصراً من عناصر

القوة، لا يعني أنه يمتلك جميع عناصر القوة الأخرى والمهارات الأساسية للتفاوض. بالنتيجة، ما عليك إلا أن توازن القوى وذلك بأن تقيم وتحدد مصادر قوة الخصم وكذلك مصادر قوتك. ولتسهيل ذلك، يمكنك تقسيم مصادر القوة إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية، أما المصادر الداخلية فتشمل على خصائص المرء، نأخذ على سبيل المثال قوة الشخصية واحترام الذات والثقة بالنفس، أما المصادر الخارجية، فهي غير ثابتة، تتحكم بها أمور سير المفاوضات.

ثامناً: استعرض الخيارات والبدائل:

قبل البدء بالمفاوضات، لا يكفي أن تحدد أقصى غاياتك وأهدافك فقط، بل عليك أن تضع خيارات وبدائل لهذه الأهداف تقبل بها، عليك أيضاً أن تحدد الخيار المفضل وتلك المعارضة للخيارات المقترحة.

تاسعاً: متى تعتبر نفسك فائزاً:

قبل أن تخوض المفاوضات، استعرض كل النتائج المتوقعة منها، واجعل لنفسك مدى للنجاح، وصولك إلى نتيجة ما تقع ضمن المدى الذي حددته سابقاً، يعني أنك قد خفضت المفاوضات بنجاح، بينما عدم إمكانك من تحقيق أية نتيجة تقع ضمن هذا المدى، تكون قد أحرزت فشلاً.

عاشرأ: استمتع أثناء المفاوضات:

إن التفاوض عبارة عن عملية وليس حدثاً فحسب، وهذه العملية تنطوي على خطوات تحضيرية ابتداء من وليس انتهاء بخلق وتهيئة الجو المناسب الذي ينسجم بالثقة وتحديد الغايات والأهداف، وكذلك النتائج المتوقعة أن تترتب عليك خلال ولدى انتهاء المفاوضات، بالممارسة سوف تتمكن من اكتساب وصفل المهارات التي بدورها سوف تؤهلك للفوز، وبالتالي تتمكنك من الاستمتاع أثناء عملية المفاوضات.

مهارات اجتماعية تساعد على التفاعل مع الآخرين

تعتبر العلاقات الاجتماعية الناجمة جزء لا يتجزأ من إثبات النفس والقدرة على تحقيق الأهداف. ومن المهارات الاجتماعية التي تساعد على التفاعل مع من حولك توجيه الإطار، تسهيل التحدث، التعبير عن الأفكار الإيجابية والاعتراف بالتقصير:

1- توجيه الإطار وتقبله:

قلما يواجه المرء المديح لغيره، حتى وإن وجد أنه على درجة كبيرة من الذكاء أو أنه قام بعمل ممتاز، فقد يظن أن إعجابه واضح جداً، أو أن ملاحظته قد تلاقى الصدى المطلوب، إلا أن الناس في معظمهم يحبون الإطار وإن اختلفت ردات فعلهم عليه، لذلك فنحن نشجعك هنا على توجيهه دون خوف أو حرج، من منا لا يحتاج إلى آراء الغير ليعزز ثقته بنفسه؟، ولا داعي أن يمنعك الرد السلبي من الاستمرار في توجيه ملاحظاتك الإيجابية إلى الشخص نفسه أو إلى غيره شرط أن تكون صادقا فيها، ولا تقل الطريقة التي تقدم بها الملاحظة أو المديح أهمية من ما تقوله، تكلم بصوت واضح واثقة بالنفس وانظر في عيني من تتحدث إليه، عبر عن أفكارك الإيجابية التي تتعلق بالغير، وإلا فانت تحرم نفسك من مهارة اجتماعية تعد الغير وتعزز في الوقت نفسه ثقتك بنفسك.

2- تسهيل التحدث:

يساعدك إثبات النفس في المحادثات على تأسيس العلاقات الجديدة، الخروج من المواقف الصعبة، والناس نوعان منهم من يخشى التحدث إلى الغرباء في المناسبات الاجتماعية، فيراجع ويتنظر غيره ليبدأ، ومنهم يسيطر على الأحاديث بسرعة ولا يترك المجال لغيره، إلا أن إثبات النفس يشمل معرفة بدء الحديث ومتابعته بطريقة تخدم المصلحة الشخصية:

- الملاحظة الأولى:

ما يلزمك هو ملاحظة عامة تبدأ بها الحديث وتكون مناسبة للموقف، مثلاً: مرحباً، لا أظنك تعرفني، أنا... اسمع لي أن أعترف عن نفسي، اسمي...

- البداية:

أفضل طريقة للبداية هي السؤال، أي سؤال عابر يسمح ببداية الحديث: هل سبق وحضرت مناسبة كهذه؟ ومهما بدأ الأمر مصطنعاً في البداية لا بد وأن تسير الأمور في مسارها الطبيعي لاحقاً.

- التكملة:

استمر في طرح الأسئلة خصوصاً تلك التي تولد الأفكار المختلفة كمنعولة لتابعة الحديث، مثلاً ما رأيك في ما سمعناه اليوم عن...؟ / ما رأيك بالنظام الجديد...؟ تذكر دائماً أن معظم الناس يحبون أن يسألوا عن آرائهم، وأن يفتح لهم مجال الحديث عن أنفسهم، وعن تجاربهم الخاصة.

لهذه الطريقة نتائج مفيدة أكثر من تلك التي يستخدمها الناس عادة، والتي تعرف بالسؤال الموجه الذي يستدعي موافقة السامع، مثلاً ألا تظن أنه يجب أن لا...؟ / هذه فكرة جيدة، أليس كذلك؟ تعمل الأسئلة عمل المحفز، وهي توفر عليك جهد البحث عن ما تقوله وتعطيك فرصة السيطرة على الحديث، حيث أنك تنصني إلى الأجوبة وتطرح المزيد من الأسئلة حولها، كما أنها تسمح للناس لأنها تجعلهم يعتقدون أنك مهتم في ما يقولونه لمجرد أنك تسألهم وتنصني إليهم.

إلا أنك، ورغم جهودك الكبيرة، قد تصطدم بمخاطر الأجوبة المقنعة (اجمل، كلا، لا أعرف شيئاً عن هذا الموضوع) فلا يكون أمامك سوى تقديم أفكارك الخاصة أو الاتسحاب بطريقة لائقة.

3- التعبير عن الأفكار الإيجابية:

قد تجد أحياناً أن أحدهم قام بعمل يستحق التشدير أو وقف وقفة شجاعة حيال مسألة معينة، لكنك لا تعبر له عن تفكيرك هذا، فلا يكون لتفكيرك الإيجابي أي منفعة، حتى أنك قد تندم لاحقاً لأنك لم تقل له ما كان من الممكن أن يساعدك إما في عملك معه أو في علاقتك به، إن إثبات النفس بفرض التعبير عن المشاعر مثلاً، لقد أعجبت كثيراً بقبولك لوجهة نظر المجموعة، رغم أنها تتعارض مع وجهة نظرك الخاصة، هذا

يعكس الكثير من النضوج العملي، لقد أدهشتني الطريقة التي استطعت من خلالها السيطرة على هذا الوضع المثعب، ويمتد التعبير عن الإعجاب للآخرين بطريقة بسيطة وفعالة لتوطيد العلاقة معهم، فهي لا تعد الآخرين وحسب، بل يمدك أنت أيضاً لجرد إفصاحك عن مشاعرك الخاصة.

4- الاعتراف بالتقصير:

يعتقد العديد من الناس أن اعترافهم بمهلهم لبعض الأمور أو بعدم فهمهم لمسائل معينة أو بعجزهم عن تأدية مهمة ما من شأنه أن يضعف موقفهم، لكنه على العكس يساعدكم على إثبات أنفسكم، جميعنا يشعر بالتقصير أحياناً، لكننا في معظمنا نرفض الاعتراف به، مثلاً إذا قلت طالما كنت ضعيفاً في الأرقام والحسابات، هل يمكنك أن تشرح المسألة بتعبير أبسط؟ فانت قد تشجع غيرك على الاعتراف بنواقصه دون خوف أو خجل.

فإثبات النفس يعني أيضاً القدرة على الاعتراف بنقاط الضعف دون الخوف، مما قد يظنه الآخرون. أما الأسلوب التبريري فهو يتعارض تماماً مع مبدأ الاعتراف بالتقصير، إذا تكتسب الشجاعة الكافية للاعتراف بنقاط ضعفك تستطيع أن تظهر للآخرين أنك إنسان عادي مثلهم وتشجعهم، بالتالي على التصرف باطمئنان أكثر أمامك والتعامل معك بانفتاح.

5- كيفية طرح الأسئلة الصحيحة:

إن موضوع مهارات طرح الأسئلة الجيدة هو أساس فن الاتصال الجيد، فالشخص الذي يواظب على طرح الأسئلة سيكون هو الشخص الوحيد القادر على إدارة المحادثات، وهذا يعني بطبيعة الحال أن موظفاً صغيراً، أو أقل نفوذاً يستطيع أن يسيطر على الموقف، وذلك بطرحه أسئلة صحيحة وحيوية. إن الفرق الرئيسي في طرح الأسئلة يكمن في أنه يوجد سؤال مغلق يعالج حقيقة مفردة وله جواب محدد بنعم، أولاً، وسؤال مفتوح يشجع الشخص الآخر على التكلم، والإطناب، والشرح، إن معظم

الناس يدركون هذه الحقيقة، ولكنهم يجدون صعوبة بالغة في إيجاد الأسئلة الخلاقة والمفتوحة، لذلك إليك بعض الاقتراحات بهذا الصدد:

الأسئلة المفتوحة والصریحة تساعدك على الانطلاق:

- كيف بإمكاننا أن نعالج هذا الوضع؟
- أخبرني كيف يمكن أن ترى الوضع؟
- كيف نشعر حيال هذا الأمر؟

إنه من الأفضل أن تبدأ أية مواجهة بأسئلة مفتوحة، وصریحة، وتدرج إلى التفاصيل بعد أن تأخذ الصورة العامة الكلية، وتوفيقاً حتماً؟

الأسئلة المشجعة تحافظ على التقدم في الموضوع وتكشف عنها القضايا:

- هل تستطيع أن تخبرني أكثر قليلاً عما فعلته؟
- وبعد ذلك ما الذي حدث؟
- استمر من فضلك هذا شيء مفيد.
- ماذا تعني بذلك؟
- بآية طريقة من الطرق؟

إن كل هذه الأسئلة أعلاه يمكن أن نعيد انطلاقة الشخص الذي أعطاك إجابات قصيرة، وناقصة في المرة الأولى، وتستطيع أن تحافظ على التقدم في الموضوع بالإصغاء إلى الكلمات، والمواضيع الرئيسة في الخطاب، وأن تفسرها في سؤالك القادم، فمثلاً إذا قال أحدهم سوف أضغ حداً لهذا فإن سؤالك التالي له سيكون حسناً وما الإجراءات التي اتخذتها لتضع هذا الحد، إن غالبية من الناس يمكن أن يبدأوا بأسئلة جيدة، ولكنهم لا يستطيعون متابعة موضوعهم بالشكل الصحيح حيث يمكن أن يلمسوا الموضوع، ولا يحصلوا على المعلومة المفيدة، والكافية.

الأسئلة الدقيقة تؤدي إلى التعمق والدقة:

- كيف وصلت إلى ذلك القرار؟
- ماذا نعتقد سبب حدوث ذلك؟

- أخبرني عن المرة الأخيرة حينما لاحظت وجود شيء كهذا.

احترس من كلمة لماذا؟ لأنها توحي بالانطباع بأن السائل يتقصد، أو لا يوافق، وحالما بدأت بتوجيه الأسئلة، فإنه من المهم أن تحافظ على لغة مفتوحة وصادقة للجسم.

الأسئلة المغلقة تؤدي للحصول على معلومات مضبوطة:

- في أي وقت حدث ذلك؟

- هل ذهبت إلى ذلك المكان؟

ويمكنك استعمال كلمة كيف، وكلمة كم. لأن الأسئلة المغلقة يمكن أن تصبح مفيدة لجلب وفحص التفاصيل الدقيقة، ولكنها ليست جيدة، ولا تساعد أبداً من المتواجدين في إضفاء العلاقة الودية، والاسترخاء عليهم، وإذا أحسست أن الشخص الآخر يبدأ بإعطاء أجوبة ناقصة وقصيرة، فحاول أن تطرح أسئلة مفتوحة لتعيد الأشياء إلى مجراها الطبيعي من جديد.

الأسئلة التي يجب أن تتجنبها:

- أسئلة المكاشفة: وهي ليست بالأسئلة، بل بيانات موهمة مثل هل تشعر أن؟ وهي في واقع الأمر تعني اشعر أن..... بينما يجب أن يكون السؤال اليس صحيحاً أن؟ يعني أعتقد أنا إن كذا وكذا...

- الأسئلة المملة: هي ليست بالأسئلة أيضاً، ولكنها تعابير لعدم القبول مثل ألا ترى أن...؟ ألا تدرك أن...؟ وكلاهما يعني اللوم، والسخرية، وهي ليست بالأسئلة الحقيقية بل أسئلة مخادعة يجب تجنبها.

الأسئلة مفيدة حصراً، إذا استتمعت إلى الأجوبة.

إن الأجوبة التفكيرية تستطيع أن تدعم لغة الجسد، وتشير إلى أن تصغي، وتسمع جيداً، ويجب على ما يبدو أنه موضوع رئيس وأهمه حالاً، وأنه لمن الأفضل أن تستعمل بيانات لا أسئلة عليها مثل أنت تشعر أن...، أنت تعتقد أن...، أنت ترى هذا كـ...، وإذا كنت غير متأكد، فتختلف تفكيرك بشيء من التجريبية، مثل أن تقول: يبدو لي أنك كمن يشعر أن...، وأني يحصل لدي انطباع بأن... وذلك لجعل الشخص الآخر

يصحح أي سوء تفاهم قد يجعل من طرح الأسئلة، وكفائدة إضافية فإنك إذا فكرت بطريقة متكررة فتجد أنك لست بحاجة لأخذ أية ملاحظات.

وإذا قمت دائماً بتلخيص الذي يحدث بين كل واحد منكما، وبين الآخر فإنك ستحصل على النتائج التالية:

- 1- تصبح الأشياء أكثر وضوحاً بينكما.
- 2- ستبرهن أنك حقيقة كنت مصباً ومستمعاً.
- 3- إنه كان هناك شعور بالتعاون، والاتفاق.
- 4- إنه بمقدورك أن تغلق موضوعاً، وتبدأ ببحث موضوع آخر.

الأساليب الأربعة لجعل الشخص الآخر يتحدث

ليس الجميع يتحدثون بكثرة، إن الموظفين، والمرءوسين بالأخص، يتجنبون الحديث ليس لأنهم يدركون أن الاستماع أهم ولكن لأنهم يريدون أن يعرفوا اتجاه الريح، فيتركون شخصاً آخر يأخذ المبادرة، وهناك أربعة أساليب جيدة لتشجيع الآخرين على الحديث، ويجب أن تتقن الأربعة، وتستخدمها عند الحاجة.

أسلوب الأسئلة المحفزة

إن معظم الناس يسألون أسئلة ثنائية محدة بمعنى أن السؤال يمكن أن يجاب 'بنعم' أو 'لا' قارن ما يلي:

- هل تعتقد أن خطة تطوير الخدمات مستجبة؟
 - ما هي في رأيك أكبر فرص وتهديدات خطة تطوير الخدمات؟
- أكبر فرصة أنها توسع نطاق المضيدين، والتهديد أنها تجعل المنظمة تتحمل مسؤوليات أكبر في توفير وإيصال الخدمات، كما إن الأسئلة المحفزة، كما في الحالة السابقة تولد استجابات سرية تحتاج لتحليل ووصف، وهي مفيضة لأنها تجبر الناس على التعبير عن تفكيرهم وليس فقط مراكزهم.

كما يبدو أن أكثر من شيء يجبه الناس هو صوتهم. اجعلهم يستخدمون صوتهم بأن تسألهم أسئلة تتطلب وصفاً وشرحاً وتفسيراً وراياً، وهذا يفيد جداً مع العملاء، وخاصة سرهم الغضب، ومع الزملاء والرؤساء، الأسئلة المحفزة وأسئلة المتابعة تضم:

- ما رأيك في....؟
- لماذا تعتقد أن علينا أن نفعل ذلك؟
- ما أسباب رفضك لأن أفعل ذلك؟

الاستماع ودوره في إلماح التضام والحوار

عندما نتحدث، نحب أن يسمع إلنا الآخرون، لعل هذه طبيعة عامة قنا جميعاً. لأن الاستماع يشعنا بالثقة والاحترام، ويجسنا بالأهمية، وقد أثبت علماء النفس الاجتماعي أن الاستماع الجيد إلى الآخرين ليس بالضرورة يتهى إلى التأثير الكامل عليهم إلا أنه يزيد من أواصر المحبة والتقارب الروحي والعاطفي بين الناس، كما أن من أبرز سمات العظماء وأصحاب النفوذ والتأثير في المجتمعات هي الاستماع والإصغاء إلى كلام الآخرين، فليس كثرة الكلام دليلاً على قوة الشخصية ولا قوة التأثير بل ربما، أو في الغالب، يتهى كثرة الكلام إلى ما لا يحمد عقباء من النتائج.

فإن الكلام الكثير يمرض صاحبه إلى الوقوع في الأخطاء الكثيرة أيضاً، والدخول في مجالات بعضها هامشية قد تضر، ولا نفع مضافاً إلى أن الملل الناجم منه، ربما ينزل مستوى الحديث إلى مصاف الحديث العادي والكلمات فاقدة القيمة أو الشعارات التي تفقد إلى المزيد من الواقعية، وبالتالي فإن من كثر كلامه كثر خطاه.

تغفيف التوتر

هل جربت الدخول في محاوره مع شخص كثير الكلام؟

- ما هو شعورك وهو يتحدث إليك مسهاً؟

- هل جربت محاوره أناس يستمعون أكثر مما يتكلمون ما هو شعورك معهم؟

لاشك أنك تشعر أحياناً بأن الثاني قوي الشخصية والتأثير واسع المدى، ورائق الخطى، بينما الأول يشعرك بالمزيد من الملل والسأم، وبالتالي لا يستطيع أن يحقق أهدافه المرجوة، لأن الكلام وسيلة للتعبير والتفاهم وغير الكلام ما قلّ ودل.

فإذا زاد الكلام عن حده ابتلى بالتكرار وتوضيح الواضحات التي هي من منهجيات البلاغة وبالعكس من ذلك الاستماع فقد أوردت التجارب العديدة وما أثبتته علماء النفس الاجتماعي - المزيد من القناعة في أن الاستماع الجيد من أهم الأدوات الرئيسية للوصول إلى قلوب الآخرين والتفاهم الثمر معهم، وخاصة في مواقع الخلاف والتوتر، وفي الواقع لوحظ أنها تؤدي دوراً كبيراً في التخفيف من التشنجات وتهدئ من الجول العدوانية واستعمال العنف في لحظات الانفعال.

ف عندما نستمع بانتباه وهدوء إلى محدثنا محاولين فهم ما يقولونه فإن من الصعب أن تقع أسرى الآثار والاستفزات التي يمكن أن تعرض لها، كما أن من الصعب في الغالب أن نواجههم بالعنف أو نمارس معهم شكلاً من أشكال السيطرة أو نتعصب لأرائنا فقط ونصرف وكأننا وحدنا على حق، أو نقوم بتغيير الموضوع أو استعمال المغالطة في طريق الحوار.

إذا الإصغاء الفعال والمدرّوس بشكل صحاح أمان يحجبنا عن الوقوع في أسارة أفكارنا المسبقة أو انفعالاتنا الحارة، فكيف إذا مارس طرفنا الآخر الأساليب نفسها وقابلنا بالهدوء والهدنة واستمع إلينا جيداً أيضاً؟.

وفي الأجواء العادية المريحة، كمحادثة صديق حميم أو قريب في شؤون الحياة، نستمع إلى محدثنا بشكل جيد وهادئ، ونحس وكأننا نحتاج إلى المزيد من الاستماع إلى كلامهم، وباختصار نسمع لهم أن يقولوا ما عندهم ونحاول نحن أيضاً أن تعاطف مع ما يقولون، ونشعرهم بالاهتمام والتفاعل، بل ونساعدهم على طرح مشاكلهم بوضوح وأمان، لأننا نستمع بكلامهم، أو نحس أن نكسب وفهم ونحافظ على علاقاتنا معهم بشكل جيد ووطيد.

وأما عندما تكون الأجواء متوترة ومشحونة بالانفعالات، وهو الذي يحصل في مواقف الخلاف غالباً، فإن العديد منا ينسى إمكانياته الكبيرة في احتواء الأزمة فيتورط فيها، بل وربما يزيد ما اشتعالاً، إذا لم يسد من نفسه اهتماماً للإصغاء وفهم ما يقوله الطرف الآخر وماذا يريد؟.

والسؤال الذي يطرح هنا هو: كيف ينبغي أن نصغي لنحفظ بثقتنا في احتواء الأزمة رغم التوتر المتصاعد؟ وماذا يمكننا أن نفعل لنشجع الطرف الآخر المتفعل على التعاون بدلاً من الصراع أو امتصاص مضاعفات الانفعال على الأقل؟ وما هي الأساليب التي توفر إصغاء فعالاً في إجراء الحوار؟، كما يلي:

أولاً: خُصّ محاورتك:

على الرغم من بساطة التلخيص إلا أنه يعتبر مفتاحاً مهماً من مفاتيح الإصغاء الفعال، وإذا جريت مرة وأنت تحاور تلخيص ما يدور بينك وبين محادثك وسجلت النقاط البارزة من حديثه ستوصل إلى الفوائد الكبيرة التي تحصل عيها جراء ذلك سواء على صعيد كسب الود والمحبة أو على صعيد التفاهم والاتفاق، ولو أوجزنا الفوائد الجمّة التي نكسبها من التلخيص بشكل نقاط سنجد كم للتلخيص من أهمية في تفعيل الحوار واستثماره.

فعندما تلخص ما يقوله محدثنا بين حين وآخر فإننا:

- 1- نعطي المزيّد من انتباهنا وتركيزنا على مودى كلامه والوصول إلى عمق مضامينه ومراميّه، لأن الكتابة، والاستماع معاً يشتركان لشدّ الذهن إلى محور الكلام والحؤول دون شروده إلى ما يصرفه عن صلب الموضوع.
- 2- نوضح له في الوقت نفسه أننا نتابع معه مجريّات الحديث ونستلّس موضوعه فيشعر بالمزيد من الثقة والتركيز أيضاً لإشباع الموضوع بما يشري البحث ومنعه من الهامشيات، وهذا أمر يعود علينا أولاً أيضاً لأنه يسهل علينا فهم ما يدور في خلده طرفنا الآخر وتقهم مصالحه وأغراضه وهو بدوره يوفر لنا قدرة أكبر على إدارة الحوار بما يلبي طموحاتنا ويعود على الجميع بالنفع.

3- إنه يجنبنا الوقوع في شرك الفهم الخاطئ لما يقوله الطرف الآخر، وبالتالي تبني بعض الآراء والمواقف التي ربما تسيء إلينا أو إليه من حيث لا نحسب.

4- إنه يجنبنا الوقوع في فخ القرض والسيطرة على الآخرين أو الظهور بمظهر من يحاول ذلك على الأقل، لأن التلخيص يمنع في العديد من الحالات من المقاطعات أو الغيوب في وجه المتحدث بين آونة وأخرى لرد كلام له أو توجيه كلام إليه.

ولو لاحظنا أجواء الندوات التي يعقدها أناس يلخصون ثم يتكلمون وأخرى خالية من التلخيص، ستجد كم للتلخيص من أهمية في إغفاء الهدوء والموضوعة على أجواء الحوار، لأن من لا يلخص يقع أحياناً في فخ الاهتمام بما يقوله هو ويشذ مشاهره وذهنه، لما يريد أن يعبر عنه هو أو يلي له مصالحه وينسى أو يقل عما يريد أن يتحدث به طرفه الآخر لذا قد يتلى بتضييع الحوار بالمقاطعات المستمرة أو تغيير مجرى الحديث، انظر على سبيل المثال:

(أ) من دواعي سروري أن أجد فرصة أحدثك فيها عن الأعمال التي أنجزتها خلال هذه الفترة.

(ب) (مقاطعة) عرفت خطاك وتوجهت إلى وظيفتك، (تغيير الموضوع وهو يشير إلى عدم الانتباه الجيد إلى ما يقوله الطرف).

(أ) اسمح لي أن أكمل كلامي ثم تفضل بالإجابة.. إن أعمالي كانت صعبة وتعرضت فيها إلى الكثير من العناء..

(ب) (مقاطعة) طبعاً لأنك متفرد وتعمل لوحدهك (حكم سريع، ونصيحة، وإثبات تفوق).

وأنت تجد أنه لو تواصل الحديث بهذه الشاكلة سيتماد شيئاً فشيئاً عن أجواء الحوار الموضوعي الهادف وينتهي في آخر المطاف إلى العراك أو الانفصال على أحسن الفروض، فإن الحوار الهادئ بحاجة إلى أجواء ودية صافية يسودها الاحترام والسكينة، فإذا أحياناً يقوم من نرغب في أن يستمع إلينا، ويستمع مشاعرنا، واهتمامنا بسد الطريق

أماننا ويقطع علينا باب التفاهم فإن ذلك سيقطع الأمل أيضاً بالتواصل معه والوصول إلى حل.

وأكثر من هذا في المواقف التي نريد أن نبادل أطرافنا الحديث العادي اليومي، إذا واجهنا أطرافاً لا يحبون الاستماع، ولا يبدون لنا أي اهتمام فإننا نشعر بالألم وإذا لم نتحل بالصبر وسعة الصدر ربما نغفل عاطفياً ونقلب جو الصداقة معهم إلى جو عراك ونخاصم، فنصوروا إلى أي مدى يمكن أن يؤدي التسرع في الكلام، وعدم الإصغاء إلى إثارة الغضب والاستفزاز، بل وربما يتهيأ إلى العراك وفقدان الأصدقاء فضلاً عن معاداة الخصوم.

إذن الاهتمام بتلخيص حديث الآخرين بأمانة وهدوء يعطينا فرصاً كبيرة لفهم كلامهم ولتحكيم التفاهم بدل العراك، كما يعطينا قدرة جيدة على تجنب محاولات الضغط والسيطرة ليحل محلها التحابب والتقارب المتبادل.

عناصر التفاهم

- من العناصر الأساسية للتفاهم ما يلي:
 - تركيز الانتباه على كلام الطرف الآخر.
 - التأكد من فهم مغزى حديثه.
 - متابعة النقاط الهامة منه للرد أو التأييد.
 - إشعاره بالصدق والثقة والظهور بأننا نريد فهمه وعدم السيطرة عليه.
- فإنه ليس من السهل تركيز الانتباه على كلام الخصم في مواقف الخلاف المتوتر، لأن تشنج الأوضاع وتوتر الأعصاب قد يغرينا بمحاولة المناورة وإفحام الطرف الآخر (لإثبات الأنا أو غير ذلك) وقليل منا من يفكر بإقناع الآخرين بصحة وجهة نظره من الزاوية المنطقية، وواضح أن محاولات الإفحام والفرغض تقوموننا إلى التركيز على أنفسنا وأفكارنا وما بهما، وتساهم العصبية والانفعال مساهمة كبيرة لسد العين والتفكير عن تفهم الطرف الآخر وما يحسنه ويفكر به.

لذا فإن محاولة التلخيص تفيد في السيطرة على أنفسنا وتنظيم أفكارنا في نفس الوقت الذي تشير إلى حسن نوايانا وصدقنا في الحوار، مما يثيد تواصلنا أفضل ويقيم جسراً صافياً من الأمن والثقة ويبنى جسوراً متينة للتفاهم والارتباط بين الطرفين، لأن التلخيص يعطي للمتحدث شعوراً يتبعنا لتفاصيل حديثه بدقة واحتمام دون أن نحس به بضغط أو ثقل آرائنا الخاصة ودون أن نوجه إليه سلسلة الأسئلة والمقاطعات الشبيهة بالأحكام القاسية، وبالتالي فإن التلخيص يضمن الإعلان للطرف الآخر عن استعدادنا لفهمه وجاهزتنا للتعاون معه، وهذا الأشعار كفيل بشدته إلينا ودعوة صادقة للتضارب والتفاهم ثم التسبق.

ولكي ننجح في تأثيرنا أو استثمار الحديث مع الآخرين فإننا نحتاج إلى إشارات تدل على حبنا للتواصل ومتابعة الحوار معهم، كما أنه كثيراً ما يحدث حتى في أحاديثنا اليومية مع الأصدقاء، أن نحس بأننا أخطأنا في فهم محدثنا بل وأحياناً نحس بأننا قد أسأنا فهم مقصده ونواياه، وبالتالي أسأنا تقديره واحترامه.

ويزداد هذا الشعور في مواقف الصراع والتخاصم، وذلك بسبب عدم الاستماع أولاً لما يقوله الطرف الآخر وماذا يريد.

واستخدام التلخيص يوفر لنا قدرة جيدة على تخفيف الشكوك وتصفيد الأزمة وذلك لأننا بالتلخيص مضافاً إلى إشعار الآخرين بأننا جاذبون من أجل التفاهم نكون قد امتلكتنا القدرة على التأكد من مغزى كلامهم... والتعرف على مدى فهمنا له.

فإن من المهم جداً أن لا نخلط في كلام الناس ونخرج ما يقصدونه بما نفهمه، فحين فكثيراً ما نستج من كلام محدثنا استجابات متسرعة ربما لم يكونوا يقصدونها فيوفعنا في مطبات، سوء الفهم أو سوء الظن الأمر الذي قد يعكر أجواء العلاقات ويمنع من التفاهم، فإذا لخصنا كلام محدثنا وركزنا على أهم النقاط فيه سيقى لنا مجال للاحتجاج به عليه كما يقى لديه فرصة للتفسير الواضح الذي يمنع من سوء الفهم الذي يزيد الطين بلة في معظم مواقف الصراع.

كما إن مهارة التلخيص يمكن أن تكون مفتاحاً للتضاهم المتبادل والتعرف على مصالح كلا الطرفين وبالتيجة تساعد على قيادة المفاوضات بشكل خلاق ومهادف بدلاً من المراك والأذى المتبادل، وعليه فإننا نشجع على أن نجرب هذا الأسلوب في المحاورات لنحصل هذه المهارة فينا لنستعلم من احترام الآخرين والاستماع إليهم بشكل أفضل وليهل علينا التضاهم معهم.

والتلخيص وإن كان يتطلب منا المزيد من الجهد والتركيز وكتابة ما يدور في المناقشات، إلا أنه يعطينا قدرة كبيرة على تحويل الصراع إلى تضاهم والمراك إلى تفاوض، وبالتالي يعطينا مهارة جيدة على تحويل المشاحنات إلى محبة وتعاون مضافاً إلى ما له من طاقة كبيرة على توثيق الكلام، وكذلك التعمق في مقترحاته وحلوله وفي مواقع الخلاف الاحتجاج به لنا أو علينا.

ويكفي في هذا فوائد جمة تغطي على ساعات الجهد والتعب الناجم من عملية التلخيص نفسها.

ثانياً: الدخول إلى عالم الآخرين:

كثيراً ما يكفي أن ننظر من بعد إلى شخصين يتحدثان فيما بينهما لتوصل إلى نوعية العلاقة التي بينهما وهل هي علاقة رسمية أم علاقة أقرب وأكثر حميمية، (إذا لاحظنا وضعيات جسديهما أو حركات أيديهما أو المسافة التي تفصل بينهما) فربما نتعرف على مستوى العلاقة بينهما.

- هل تذكر منظر شخصين يتحدثان في مقهى أو حافلة نقل...؟

- هل راقبت وضعك وانت تحدث إلى شخص قريب جداً إلى روحك وقلبك؟

- هل انتهت إلى أسلوبك في الحديث مع طفل صغير؟

إنك في الغالب تنزل إلى مستوى الطفل، وتخاطبه على قدر فهمه ومداركه وفي الأخبار الشريفة ورد استجاب التصابي للصبي، لماذا؟، لأن ذلك كله عبارة ثانية عن فتح نوافذ نفسه والدخول إلى عالمه لتقيم معه تواصلاً جيداً، إذن أسلوب المحادثة وطريقة

الجلوس وتقارب الوجهين أو تقاطع النظرات أو الهمس وغيرها مؤشرات عفوية قد تدلنا على مدى الانسجام والتفاهم بين الناس.

فإن النفس هي التي تشكلم ولكن مرة اللسان يعبر عن مشاعرها وأحاسيسها وأحياناً الجسد وكلما كانت العلاقة صعبة أكثر كان خطاب الجسد أدل وأوضح.. عليه فإذا أردنا أن تصل كلماتنا ومضامينها إلى محدثنا بشكل جيد ولطيف فعلى أن نحرم من على أن تكون لغة الجسد متوافقة مع ما نقوله فم، وإذا كنا حريصين على أن يحدثنا طرفنا الآخر عن نفسه بسهولة وارتياح أكبر فعلى أن نحسه بالأمن والثقة في علاقته بنا.

ومن هنا فعلى أن نفهم إيقاع وحركات جسده والألفاظ التي يستخدمها، ومدى سرعة حديثه أو بطؤه والرموز التي يطن بها الكلام لتفهم أحاسيسه الكامنة جيداً، ثم العمل على فتح منافذها والدخول إلى عالمه والتحاور معه من الداخل.

إن من أشد موانع التفاهم أن يتحدث شخصان من عالمين مختلفين لا يسمى أحدهما لدخول عالم الآخر.. اضرب لك بعض الأمثلة:

- عندما نتحدث إلى إنسان بسيط أمة فحتى ندخل إلى فهمه ومستواه، لا بد وأن نتكلم بالأسلوب الذي يفهمه ويستمتع به وبالتالي نتمكن من أن نؤثر به ونوصله إلى طريق مفتوح للتفاهم، فإذا تحدثنا إليه بالألفاظ رنانة أو اصطلاحات من تلك التي يستخدمها المتفكرون أو الاختصاصيون فإن ذلك سيجع من التواصل الجيد لأننا نكون قد وضعنا يتنا وبينه حواجز كبيرة في المستويين، وبالتالي نحول دون الوصول إلى نتائج مرضية، لأن طرفي الحديث أصبحا في عالمين مختلفين تماماً.

- المدير الذي يتحاور مع عماله وموظفيه حول موضوع أو يحاول معالجة أزمة أو تصحيح فكرة لا شك أن فاصلة المواقع، والأدوار يمكن أن تجعل فواصل نفسه تحدد من مستوى العلاقات، إلا أن المدير الناجع يمكنه أن يخفف من التباعد الكبير بينه وبينهم إذا دخل إلى عوالمهم فمثلاً:

- ربما يجد من المناسب أن يلتقي معهم في بيته ويواصل الحديث وهو في ملابسه البتية.
- ربما يقبل ضيافتهم البسيطة على فنجان قهوة أو شاي في كافى، وربما يخرج معهم في جولة سياحية.
- ربما يأكل طعاماً شعبياً لم يتعود العمال والموظفون أن يروه على هذه الحالة.
- إذا ابتعد عن الأسلوب الخطابي واجتنب الألفاظ ولغة القرارات، ليستعمل بدلاً منها كلمات بسيطة وأمثلة من واقع العمال سيكون أقرب إليهم ويشعرهم بالثقة والاطمئنان للانفتاح عليه، لأنه أصبح واحداً منهم.
- وهذا الانفتاح الإيجابي الكبير من شأنه أن يمد جسور التفاهم والاتصال الذين يحظى الجميع بقوائدهما.
- في موقف آخر، يمكننا أن نشجع محدثاً عجولاً على الحديث بعفوية واسترسال عندما ننحني بقامتنا إليه أو نصغي إلى كلامه مع اقتراب قليل باتجاهه أو نتواصل معه بصرياً بشكل لطيف وشفاف.
- ولعل العديد منا مرّوا في محارب لدى الحديث مع أناس لا يركزون كثيراً في الحوار كيف يكون الحديث معهم قليلاً أنظر، إذا تحدثنا مع أشخاص باهتمام فوجدناهم يتعلمون إلى ساعاتهم أو يصلحون من هدايتهم أو يتصفحون أوراقاً أو يطالعون مجلة أو صحيفة، أو يلتفتون إلى هنا وهناك/ كم سيثير هذا الأسلوب فينا من النقرة والملل والإحساس بالاحباط.
- إذا دخلت في حوار مع مديرك أو زميلك وفوراً حمل التليفون أو قطع حديثك وتكلم مع شخص آخر، وقد يشعر بأنه في عالم غير عالمك.
- إن إقامة تواصل مشر مع الطرف الآخر يكون أسهل وأقرب عندما ندخل إلى عالم الطرف الآخر، وننفذ إلى روحه وقلبه، ونزداد أهمية هذه الآلية كلما كان موضوع الحديث صعباً، إذن نستطيع أن نستمع إلى محدثنا استماعاً فعالاً عندما

تدخل بشكل سريع إلى عالمه، وواضح، إن الدخول إلى عالم الآخرين ليس له صيغة ثابتة، بل ربما يكفيك الدخول إلى عالم محدثك:

- أن تجلس معه جلسة بسيطة ومفتحة.
 - ربما تنحني إليه جسدياً أو تتوجه إليه بوجهك ومقدام يدتك.
 - ربما تجلس معه في مطعم أو مقهى.
 - ربما أن تتكلم بالطريقة التي يحبها ويميل إليها وهكذا.
- وبالتالي فإنه ليس من الصعب أن تساهم بعض الالتفاتات البسيطة لأسلوبنا، وطريقة تعاملنا مع الآخرين في تحسين علاقاتنا بهم وتوطيد جسور الربط وفي النتيجة التوصل معهم إلى تفاهم أفضل حول المشكلات الصعبة، كما إن مثل عالم الطرف الآخر هو فن بذاته والفوائد المترتبة عليه أكبر مما تتصور إن الناس أذواق ومشارب والحالات النفسية للبشر تساهم كثيراً في نوعية قراراتهم وطبيعة تصرفاتهم.

فإذا لمكننا من أن نتعاشق مع الآخرين حسب ميولهم النفسية ودخلنا عوالمهم وتكيفنا مع أجواءهم سنكون في الحيلة أقدر على تفهم ما يريدون، وبالتالي أقدر على إدارة الأزمة معهم إدارة ناجحة وشرعة، فإن مثل عالم الخصم يفيدنا بالإضافة إلى ما تقدم، يفيدنا في صب موضوع الحديث في النقاط الهامة التي تمسنا وتدخل في أولوياتنا. فعندما يحس محدثنا بأننا قريبون من عالمه الخاص ودخلنا إلى قلبه ومشاعره فإنه يكون من الأسهل عليه، وعلينا أن نتعامل بارتياح وطيب نفس، وهو يوفر لنا قدرة أكبر على أن تؤثر فيه بمقترحاتنا وآراءنا لأنه لا يشعر بأننا معه في حالة حرب أو خصومة، أو هناك نوايا يخافنا منها، كما لا يحس بأن هناك محاولات ضغط وإكراه تفرض عليه من خارج.

ثالثاً: اعمل على توجيه الحديث:

نعني به الإدارة المقصودة لأقوالنا وأقوال محدثنا في الاتجاه الذي نطمح إليه، وطبعي هذا يشمل صيغة الحديث ومحتوياته، إن محدثنا قد لا يستطيعون في بعض الأحيان أن يتحدثوا إلينا بطلاقة خصوصاً في القضايا الهامة بالنسبة إليهم، لذا ربما يقومون

في مطالب تهميش الكلام أو الخروج به عن الموضوعية أو الامتناع عن المواصله، وتتجلى هذه الأزمه في مواقع الخلاف، ربما يعود ذلك إلى توترهم النفسي، أو عجلهم أو قلقهم وخوفهم من المواقب أو الإبهام في المستقبل وعموض المصير ونحو ذلك.

فإذا كان هدفنا نحن أن نتوصل إلى تفاهم ثم تعاون معهم فإن بإمكاننا أن نساعدهم على التعبير عن ذلك بسهولة، وفي نفس الوقت نقود المحادثات بالاتجاه الذي يهنا ويهم المفاوضات.

كيف توجه الحديث

1- لعل أول طريق للوصول إلى الآخرين هو أن تبدأ نحن بالتحدث عن أنفسنا فيما يتعلق بموضوع البحث.

فإننا بذلك نكون قد زدنا طرفنا الآخر بما يهنا على فهمنا، ونخاطبنا وفي نفس الوقت نكون قد رفعا عنه حالة القلق والخوف ولو بعض الشيء، وذلك لما تقدم بيانه من أن أكثر المخاوف والقلق ينشأ من الغموض في الطرف الآخر، فإذا تحدث عن نفسه بوضوح وصراحة يكون قد أزال عن نفسه الالتباس، ولعلنا تبدأ الحديث هكذا.

إنني أدرك كم لهذا الموضوع من الأهمية بالنسبة إلينا لذا قد يصعب عليك التحدث به، وقد وقعت أنا شخصياً بهذا الإحساس في تجارب سابقة، فقد جرى حديث مع، (ونبدأ نقص له الموضوع تدريجياً من حيث لا تشعره بروتين المحاوره).

2- فإنا عندما نبرز الجزء المخفي من شخصيتنا بأسلوب رقيق ولطيف نكون قد أشرناه بالأمن والطمانينه، فبتشجيع بشكل طبعي للحديث معنا بارتياح وثقة، في الوقت الذي ما كنا نحصل على هذا الاسترسال إذا تعاملنا معه، وفق الروتين أو بقينا نتكتم ونتحفظ منه.

3- إذن بالحديث العفوي الواضح يمكننا أن نوجه الحديث بالاتجاه الذي يعود علينا جميعاً بالفائدة وتحقيق المصالح المشتركة، وهناك أسلوب آخر لتشجيع الطرف الآخر للدخول في الحديث بأمان وثقة، وهو لا يقل أهمية عن الأول، وذلك إذا

حددنا موضوع المحادثة بوضوح ودقة، في بعض الأحيان نساهم نحن في إرباك الطرف الآخر إذا كان موضوع حديثنا معه مبهماً وشديداً العمومية.

4- وواضح أن العموميات تضييع الغرض وتقطع رأس الحديث وخواتيمه فيعيش أطرافه والطريق أمامهم مبهم لا يعرفون من أين يبدأون وإلى أين يتجهون، وإذا حاولت محدثك هكذا، (عن الأوضاع الإدارية في العمل مثلاً)، وفي الواقع لا أعلم من أين يبدأ وبأي موضوع يبدأ وإلى أي نقطة تنتهي، وفي الحقيقة أنا لست مستعداً للخوض في هذا الحديث الآن لأنه لا شيء عندي يبدأ به ولا يدور عنه شيء في رأسي.

مع هذا الحديث كيف ستجد نفسك؟ وهل تتمكن أن تتوصل إلى حل؟
ينبغي لو حدد موضوع الحديث من أول وبدأ من حيث يتدأ به في هكذا مواضع ستجد أن المحادثات مثمرة وتصل في آخر المطاف إلى حلول، لذلك إذا واجهنا هذا النوع من الحديث هناك طرق تعيننا على توضيحه ورفع الإبهام عنه فيمكننا أن نوجه بعض الأسئلة مثلاً إليه فنقول:

- قل لي من فضلك، ما هي أخبارك الإدارية؟

- هل تشعر بالارتياح في عملك مع مديرك؟

- لماذا تشعر بعدم الراحة مع مديرك مع أنه إنسان جيد ومتواضع؟

- ما هي الخطوات التي ينبغي أن تتخذ لإنجاح الأزمة الإدارية؟

وواضح أن مثل هذه الأسئلة تركز على المهم من جوانب الحديث ونطوقه بسور واضح يمنع من الشطط أو الخروج عن الموضوعية في نفس الوقت الذي يرفع منه الإبهام والغموض، وبهذا نكون قد ساعدنا محدثنا على توجيه الحديث وأعطيناه رؤية أوضح وأعمق وأكثر تحديداً عن موضوع المحادثات في نفس الوقت الذي نكون قد وفرنا لأنفسنا جملة من المعلومات الجيدة عن أوضاع الطرف الآخر التي من شأنها أن تعيننا على إدارة الحوار بالشكل الأفضل. وتصل في الأخيرة إلى نهاية مرضية لنا جميعاً.

الفصل الثالث

مهارات الاتصال الشخصي

الفصل الثالث

مهارات الاتصال الشخصي

المهارة الأولى : اتصال العين :

يقول رالف والدو ايموسون العين يمكن أن تهدد، كما تهدد بتدقية معبأة ومصوبة أو يمكن أن تهين، كالركل والرفض، أما إذا كانت نظرتها حانية ولطيفة فإنه يمكنها بشماع رقتها، وعطفها أن تجعل القلب يرقص بكل بهجة.

نشاط:

1. أين تنظر عندما تتحدث إلى شخص آخر؟
2. أين تنظر عندما تستمع إلى شخص آخر
3. كم هي المدة التي يتواصل فيها نظرك إلى شخص في محادثة وجها لوجه؟
4. كم هي المدة التي يتواصل فيها نظرك مع أشخاص معينين عندما تتحدث إلى جمهور كبير؟
5. أين تنظر عندما تتصرف عينك عن شخص تتواصل معه في الحديث؟

كيف تحسن اتصالك بالعين:

اتصال العين هو المهارة الأكثر تأثيراً بين تأثيراتك الشخصية المتعددة، عيونك هي الجزء الوحيد من جهازك العصبي المركزي الذي يرتبط بالشخص الآخر بشكل مباشر. وللاتصال بالعين آثار ثلاثة:

- الألفة.
- التخويف.
- المشاركة.

- الألفة أو التخوف تتجان عن النظر إلى الشخص الآخر لمدة عشر ثواني إلى دقيقة.

أما المشاركة، وهي التي تشكل أكثر من 90٪ من اتصالاتنا الشخصي خاصة في مجال العمل فإنها تدعي أن تنظر إلى الشخص الذي تتحدث معه من خمس إلى عشر ثواني قبل تحويل النظر عنه إلى مكان آخر. وهذا هو الطبيعي إن كنت تتكلم مع شخص أو ألف شخص.

أحذر من:

1. أن تنظر إلى كل جانب إلا لستمعك فإن ذلك يفرض مصداقتك. ويبحث على التوتر، وعدم الطمأنينة.
2. إن نغمض عينك لمدة ثانيتين أو أكثر فأنك بهذا الفعل تقول لا أريد أن أكون هنا أو لا أريد أن اسمع هذا، وهذا الشعور سينقل إلى مستمعيك ويشاطرونك عدم رغبتهم في الاستماع إليك.
3. أن تركز نظرك على شخص أو اتجاه معين عندما تخاطب مجموعة كبيرة، بل تقل عينك إلى كل اتجاه أعط خمس ثواني من التركيز في كل اتجاه.

نشاط:

اكتب ثلاث عادات أو أنماط ترغب في تعديلها أو تقويمها أو التخلص منها فيما يخص عادات تواصلك بالعين:

.....1
.....2
.....3

اكتب ما تخطط أن تقوم به لتعديل أو تقوية أو تغير كل عادة من هذه العادات:

.....1
.....2
.....3

المهارة الثانية : مهارة الوضع والحركة :

نشاط:

- س 1 / هل تكن على أحد الوركين عندما تتحدث في مجموعة صغيرة؟
- س 2 / هل تضع ساقاً على ساق عندما تقف تتحدث بشكل غير رسمي؟
- س 3 / هل الجزء الأعلى من جسمك متصباً؟
- س 3 هل اكتفك في خط مستقيم أو مقوسة إلى الداخل نحو صدرك؟
- س 4 / عندما تكلم في مناسبة رسمية هل تضع نفسك وراء طولة؟
- س 5 / هل تعبر عن نفاذ صبرك بغرة قدمك أو قررة ظمك عندما تستمع إلى أحد؟
- س 6 / هل لديك حركات عصبية أو عادات لازمة لك عندما تتحدث في مجموعة كبيرة؟
- س 7 / هل تتحرك في أرجاء المكان عندما تتحدث بشكل غير رسمي؟
- تعلم أن تقف متصباً وتتحرك بصورة طبيعية وسهلة، يجب أن تكون قادراً على تصحيح الاتجاه العام الذي يرنح في الجزء الأعلى من الجسم، فعند قيامك بعملية الاتصال يكون الوضع أكثر فعالية عندما تكون مرناً، لا أن تكون مغلقاً في وضعية مشوثة هذا ينطبق على كل الملامح والحركات وينطبق أكثر على الساق والقدم؟
- لثقة تظهر عادة من خلال الوضعية المتنازة، أن الطريقة التي تظهر بها نفسك جسمياً يمكن أن تعكس كيف تظهر نفسك عقلياً والطريقة التي تنظر بها إلى نفسك هي عادة الانطباع الذي يكونه عنك الآخرون، قف متصباً مظهر الجزء العلوي من جسمك يدل على رأيك في نفسك هذا الحكم ليس في كل الأحوال لكن على الأقل هذا هو رأي الآخرين فيك حتى تكون لديهم معلومات أخرى كافية لتغير هذا الرأي.
- راقب الجزء الأسفل من جسمك، عندما تتحدث إلى الآخرين، فقد تقلل من تأثيرك بسبب الطريقة التي تقف بها، وقد تحول طاقة اتصالك الشخصي بعيداً عن مستمعك من خلال لغة الجسم غير الملائمة، ومن أكثر الأنماط الشائعة للوضعية الخاطئة هي:
1. التراجع إلى الخلف.

2. الميل من جنب إلى جنب أو الاعتماد على رجل والتحول إلى الرجل الأخرى.

3. استعمال وضع الاستعداد:

لممارسة هذه العادات السلية خذ وضع الاستعداد ووزنك إلى الإمام، فالانصال يحتاج إلى الطاقة ووضع الاستعداد أفضل الطاقة.

4. تحرك في أرجاء المكان:

الاتصال والطاقة، لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر، عندما نتحدث إلى الآخرين، تحرك في أرجاء المكان اخرج من خلف طاولة الخطاب حتى لو كنت في وضع رسمي هذا سيزيل الحواجز بينك وبين الآخرين حرك يديك وذراعيك وتحرك بمنة، ويسره لا تبالغ في ذلك بل تحرك ضمن مستوى طائقتك الطبيعية لكل أسلوبه الخاص:
ليست هناك طريقة صحيحة أو طريقة خاطئة، للوقوف أو التحرك لكن هناك مفاهيم مفيدة تنفع في هذا السياق، ومن هذه المفاهيم مفهومان هما:

1. الوقوف متصباً.

2. الميل بوزنك إلى الإمام.

اكتب ثلاثة النماط من المناطق المألوفة بخصوص الوضعية والحركة التي تريد تعديلها أو تقويمها أو التخلص منها.

1
2
3

ثم اكتب ما تخطط أن تفعله في تعديل أو تقوية أو تغيير كل عادة.

المهارة الثالثة: ملامح وتعابير الوجه:

أن نتعلم أن نكون مترجمين وطيعين عندما نتكلم في الواقع أننا أحياناً لا نعرف عن أساتذتنا أو معلمينا الكثير، ولذلك نحددنا نراقبهم بشكل متقطع، ونمعن النظر في ملامح، وتعابير وجوههم لنستج من بعض الإشارات وردود الأفعال بعض الانطباعات

الأولية، ونفي عليها حكماً على شخصية هذا الإسناد أو ذاك، إذا قمنا نعتد على حدسنا، وعلى مقدرتهم في قليل من الوقت على عرض الصفات التي تعجبنا ونحترمها.
نشاط:

بين يديك مجموعة من الأسئلة حدد لكل منها جواباً مناسباً من واقع شخصيتك:
1. هل تبسم تحت الضغوط أو أن وجهك يتجههم؟
2. عندما تتحدث على الهاتف هل تجد نفسك تبسم أو تبس؟
3. هل عندك حركة تعبر عن الإحباط أو مكان غير ملائم تتحرك فيه بدل عندما نتحدث تحت ضغط؟

4. هل تتكى للأمام، وترفع يديك فوق منطقة الحوض عندما تقدم عرضاً؟
5. هل تعبر عن نفاذ صبرك بالنقر بأصابعك على الطاولة عندما تستمع؟
6. هل تجد صعوبة في إبقاء أصابعك قريبة من جسمك عندما تتكلم إلى مجموعة؟
لكي تكون فعالاً في اتصال الشخصي، يجب ما يلي:
1. يجب أن تكون يداك و ذراعيك مستريحة وطبيعية بجانبك.
2. يجب أن تكون حركاتك وإيماءاتك طيبة عندما تكون نشيطاً.
3. يجب أن تعلم أن تبسم تحت الضغوط النفسية بنفس الطريقة التي تكون فيها إيماءاتك طيبة في الظروف العادية.

تحسين ملامح وتعابير وجهك
لكي تتواصل بشكل فعال فانك تحتاج إلى:
1. أن تكون متجهجاً في وجهك وإيماءاتك.
2. تفعل ذلك وكأنه شيء طبيعي

وهناك عدة طرق يمكن من خلالها أن تضمن ملامح وجه أفضل:
1. اكتشف كيف تنظر إلي الآخرين عندما تكون تحت ضغوط واجعل هذا في مستوى الوعي لديك، وأن تعرف الشيء الطبيعي والشيء غير الطبيعي وتذكر الفرق بينهما

2. كلنا لديه (إشارات عصبية) تجعل الواحد منا يذهب بيديه هنا وهناك عندما نتكلم، وليس أمامنا أو بجانبنا أي شيء نمسك به.

أ - اكتشف تلك الإشارات الرئيسية، وبعد ذلك احرص على أن لا تعمل تلك الإشارات.

ب - حاول ألا تومى أو تؤثر في بعض الكلمات أو العبارات فإن الإيماءات ليست جيدة (ركز على ألا تقوم بإشاراتك العصبية).

ج - حاول أن تجعل يديك بجانبيك عندما لا ترغب في تأكيد فكرة أو نقطة. وعندما تريد التأكيد بصورة نابعة من الحماسة الطيبة سيعتد ذلك طبعاً لكن لا يمكن أن يكون ذلك إذا كانت يداك متحركة بشكل مستمر لإشارات عصبية عندها لم يعد المستمع يدرك متى تكون النقطة مهمة أو لا.

3. ابتسم بغض النظر عن الفئة إلى أنت فيها:

الناس ثلاثة أصناف:

- وجوه بطيها متفتحة و مبسمة

- وجوه محايدة يمكن أن تتحول من ابتسامة إلى نظرة حارة وحادة.

- وجوه جليده و حارة سواء اعتقدوا بأنهم يسمون أو لا يسمون.

اكتشف من أي هذه الأنواع أنت؟

- فإن كنت من الصنف الأول فإنك ستكون متيزاً في اتصالك مع الآخرين.

- إذا كنت من الصنف الثاني، ونستطيع أن تتغير بسهولة من وجه مبسم إلى وجه

جدي فإنك تمنع بمرونة جيدة.

وإذا كنت من الصنف الثالث، فيجب أن تهتم بالأمر وتعمل بجد في هذا المجال

لتحسين قدرتك على الاتصال فمن المحتمل أن تبسم من الداخل، ولكن وجهك يمسك

كأية من الخارج، وهذه الكآبة هي طريقتك في الاتصال بالآخرين إن ما يدركه الآخرين

في الظاهر هو الحقيقة بالنسبة لهم، وإن إشاراتك خصوصاً تعابير وجهك ستظهر أنك

متفتح و قريب أو منغلق.

نشاط:

اكتب انماطا ثلاثة من انماطك المألوفة بخصوص استعمالك للإشارات وتعابير الوجه التي تريد تعديلها أو تعزيزها أو التخلص منها:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

اكتب ما يخطط لفعله لتعديل كل عادة أو تعزيزها أو تغييرها:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

المهارة الرابعة : اللبس والمظهر:

يكون من المهدف أن تلبس وتزين وتظهر بمظهر لائق لنفسك و للبيئة التي أنت فيها، ويجب أن تعلم إن الانطباع الذي تتركه لدى الآخرين في أول مقابلة لا يمكن تكراره.

نشاط:

حدد جواباً لكل سؤال فيما يلي بوضع كلمة نعم أو لا أمام كل سؤال:

- س1 / هل تبدو أفضل وملابسك مصفوفة بطريقة معينة؟
- س2 / هل نظارتك تمنع من التواصل الفعال بالعين؟
- س3 / هل تبدو مختلفاً بالنظارات؟
- س4 / هل هناك فرص في التأثير؟
- س5 / هل تنظم الملابس في دولابك بطريقة عشوائية؟
- س6 / هل تلبس ملابسك لجذب انتباه الناس، أو للتأثير عليهم أو لأي سبب آخر غير تغطية جسمك؟
- س7 / هل أنت دائماً متنبه لمظهرك؟
- س8 / هل أظافرك مقصوفة ونظيفة؟
- س9 / هل ملابسك دائماً نظيفة ومكوية؟

وتتكون لدينا انطباعات أنية واضحة عن الناس خلال الثواني الخمس الأولى التي نراهم فيها، ويقدر الخبراء أننا نأخذ خمس دقائق أخرى لنضيف خمسين في المائة من انطباعاتنا (السلي أو الايجابي) إلى الانطباع الذي تكون في الثواني الخمس الأولى. وبما أن تسعين بالمائة من شخصيتنا يتم تغطيتها باللباس، لذلك من الضروري أن نكون مدركين للرسائل الاتصالية التي تحملها ملابسنا، إن العشرة بالمائة غير المعطاءة من جسدنا هي في العادة وجوهنا، وأحياناً غطاء الرأس، وهذه العشر بالمائة الأكثر أهمية من كل الجسم لأنها المكان أو المنطقة التي ينظر إليها الناس، ولأنك إن الانطباع الذي يستقبله الآخرون يتأثر كثيراً بأسلوب الزينة الذي نزين به رأسنا.

المهارة الخامسة: الصوت والتقنوع الصوتي:

- أن الهدف السلوكي تتعلم كيف تستعمل صوتك بطريقة ثرية ملالمة .
- نشاط حول الصوت، حدد جواباً لكل سؤال فيما يلي:
- س1- هل تبرز ونبرة صوتك للآخرين أم أنك فقط تتكلم بطريقة معتادة؟
- س2- هل تعرف إذا كان عندك صوت رنان منخفض أو ذو غنة عالية أو بين هذين الصوتين؟
- س3- هل تعرف متى يصبح صوتك باهتاً، وما هي الأسباب؟
- س4- هل سبق لأي شخص أن مدحك على صوتك اللطيف؟
- س5- إذا كان الأمر كذلك لماذا؟ وإن لم يكن كذلك لماذا؟
- س6- هل صوتك على الهاتف يختلف عن صوتك الطبيعي؟
- س7- إذا كانت الإجابة بنعم هل أنت مدرك للتأثير الذي يكون لصوتك على الهاتف؟
- س8- هل تعرف كيف تصنع ابتسامة في صوتك؟
- س9- عندما تسمع شخصاً يجيب على الهاتف في إحدى المراسلات فهل تعرف نوع الصورة التي يحملها؟

مس 10 - ما تأثير نغمة صوتك مقارنة بمحتوي رسالتك؟

مهارة تحسين صوتك والتنوع الصوتي

ان صوتك هو الوسيلة الرئيسية التي تحمل رسالتك انه، مثل وسيلة النقل، وصوتك وسيلة الحيوية والطفافة. ويجب أن ينقل صوتك بشكل ما تشعر به، اغلبنا يصعب بشكل سريع حيا لأنماط عاداته الصوتية التي من الصعب تغييرها، بينما في الحقيقة انه يمكن أن نغير عاداتنا ونتعلم عادات جديدة، نغمتك الصوتية ونوعيتها تشكل 84٪ من رسالتك كما أشار إلى ذلك دكتور ميريان في دراسته، بمعنى آخر إن نغمة جبالك الصوتية والرنين والإلقاء تشكل 84٪ من المصادقية التي تكون لديك عندما لا يستطيع الناس رؤيتك كأن تكون تتحدث على الهاتف مثلاً.

ان أصوات الكلمة الواحدة، حيث ان الخصائص الدقيقة للصوت أكبر أثرا مما نعتقد، ويمكننا أن نقرأ الكثير من أمزجة الناس، وحالاتهم النفسية من النغمة الصوتية على الهاتف خلال الثواني الأولى القليلة.

ومن سمات الصوت الأربع:

ان المكونات الأربع التي تكون تعبيرك الصوتي هي:

1. الاسترخاء.

2. طريقة التنفس.

3. الإلقاء.

4. تأكيد المقاطع.

وكل مكون من هذه المكونات يمكن تعديله من خلال التدريبات لتوسيع تأثيرك الصوتي، كذلك استعمل التنوع الصوتي، وهو وسيلة عظيمة تجعل الناس مهتمين بما يسمعون ومتشغلين به، وتدريب على تسجيل صوتك بألة تسجيل، سجل بصوت مرتفع وآخر منخفض وحاول أن تسرع في الحديث، ان هذا التدريب سيجعلك تدرك رتابة الصوت ويساعدك على تطوير عادة التنوع في صوتك.

كذلك لا تقرأ الخطابات، حيث يكمن أخطر أشكال الأداء الرتيب في القراءة بصوت عال، إن الكتابة والقراءة والكلام وسائط اتصال مختلفة لذا ننصحك باستعمال الملاحظات ومخطط الأفكار الرئيسة عندما تتكلم هذا سيسمح لك بأن تترك لفحنك حرية الكلمات المتخاة آناً، وهذا أيضاً سيجبر صوتك على أن يكون نشيطاً وطبعاً وملياً بالحركة لأنك تفكر باستمرار وتكيف وتعديل محتوى رسالتك وأفكارك.

نشاط:

اكتب ثلاثة من أنماطك الصوتية المألوفة التي تريد تعديلها أو تقويتها أو التخلص منها:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

اكتب ما تخطط لفعله لتعديل أو تقوية أو التخلص من كل عادة؟

- 1.....
- 2.....
- 3.....

المهارة السادسة: اللغة غير المنطوقة (وقفات، كلمات):

استعمال لغة واضحة وملائمة مع مستمعيك بوقفات مخطط لها مبتعداً عن الأساليب المفرغة من معناها أو الأصوات التي لا معنى لها.

نشاط:

حدد جواباً لكل سؤال فيما يلي بوضع كلمة لا أو نعم أما السؤال.

- س1- هل تعرف مرات توقفت ومدتها عندما تتحدث في مناسبات رسمية؟
- س2- هل تعمل اللغة العامية أو كلمات لها رموز خاصة أو لغة خاصة في محادثاتك الطبيعية دون أدراك ذلك؟
- س3- هل تذكر آخر مرة بحثت فيها عن كلمة في القاموس؟
- س4- هل تعرف بالضبط الطول المعتاد للتوقف (أي الزمان المعتاد والذي تستغرقه الوقفات) أثناء حديثك؟

س5- هل تستعمل الوقفات ألياً؟

س6- هل تستطيع أن تتوقف من اجل أحداث نتيجة مثيرة؟

س7- هل تعرف الأساليب غير المنطوقة (الأكثر شيوعاً)؟

نحن نستخدم اللغة، إضافة الوقفات المناسبة والتخلص من الأصوات التي لا

معنى لها:

تكون اللغة من الكلمات المفهومة والأصوات غير المفهومة، يكون تواصل الناس أفضل عند قدرتهم على اختيار الكلمات الصحيحة، ويتطلب ذلك استخدام مفردات غنية ملائمة للسياق، ولا ينبغي أن يتحدث أحدنا إلى طفل بنفس الطريقة إلى يتحدث بها إلى مجموعة من علماء الفيزياء مثلاً.

الكلمات غير المفهومة حواجز تقف في وجه الاتصال الفعال الواضح، ومن أمثلة ذلك أه يعني، كما تعرف حسناً، الوقفات عنصر مكمل للغة، فكيف يتم توظيفها التوظيف الجيد؟

التحدث البارع يستعمل وقفات طبيعية بين الجمل، والمحطباء البارزون يتوقفون أحياناً ويختارون أماكن الوقفات بعناية للتأثير في مستمعيهم. ان اللغة المباشرة، حدد ما نعبه اسأل عما نريده بشكل واضح أن تقول مثلاً (سأحاول وأتي بجواب لك) قل (سأبحث في المرجع وسأصل بك لإخبارك قبل الثانية والنصف ظهراً)، تكون الثروة اللغوية بالاستعمال.

كما ان تزداد مفردات الأطفال اللغوية من خلال الأسرة والمدرسة، أما البالغين فليس لديهم التدرج في مستوى معين لأنه لا يفهمهم أحد لكن مستوى تعلمنا، وارتفاع درجة الوضوح والتأثير في اتصالنا يزيد مفرداتنا خلال الاستيعاب النشط للكلمات الجديدة.

كذلك احذر من الأساليب والمصطلحات التي يصطلح عليها أهل تخصص معين أو فئة معينة من الناس، فهذه الأساليب صالحة لأهل الاختصاص بوصفها طريقة سهلة

ومختصرة ومعبرة عما يريدون غير أن هذه الأساليب، وإن كانت مفهومة للفتة المتخصصة إلا أن أغلب الناس لا يفهمونها.

كما أن الوقفة أداة مهمة، نعم نستطيع أن نتوقف طبعياً لمدة تمتد من ثلاث إلى أربع ثواني حتى في منتصف الجملة، لكن المشكلة هي أننا غير معادين عليها وعندما نقوم بها فإن الوقفة التي تكون من ثلاث أو أربع ثواني تبدو مثل عشرين ثانية في عقولنا، وإذا حاول أن تمارس وقفات طيبة ثم فكر في نتيجة هذه الوقفات، وحاول المبالغة في الوقفات في التمرين وستجد أنك ستوظف الوقفات بشكل أفضل في محادثاتك الطبيعية. كما نخلص من الأساليب والأصوات التي لا معنى لها أو غير مفهومة وأبدعها بالوقفات، بقي لنا أن نتخلص من الأساليب غير المرغوبة والزائدة عن الحاجة والتي تمثل حواجز تمنع الاتصال لا تستعمل (المهمة)، ونخلص من أي وقفات غير ضرورية، كذلك سجل نفسك على شريط مسجوع أو مرئي واطلب رأي الآخرين حتى تتعرف على أساليبك غير المفهومة وبعد ركز بوعي على التخلص منها.

نشاط:

بعد أن تعرفت على هذه المهارة وعرفت كيف توظفها لإبصار رسالتك إلى مستميك بوضوح، اكتب ثلاثة من أنماطك المألوفة بخصوص استعمالك اللغة والوقفات والمصطلحات والأصوات غير المفهومة التي تريد تعديلها أو تقويمها أو التخلص منها:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

ثم اكتب ما يخطط لعمله لتعديل أو تقوية أو التخلص من كل عادة:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

المهارة السابعة: إشراك المستمع؛

إن الهدف السلوكي هو القدرة على الاحتفاظ باهتمام الشخص الذي تتواصل معه، وإشراكه فيما تقول.

نشاط:

تقوم من خلال مهام عملك بممارسة الاتصال مع الآخرين كمتحدث في اجتماع أو جمع من الناس إنطلاقاً من هذه الخبرة، حاول الإجابة على الأسئلة الآتية:

س1- ما هي الأشكال الثلاثة للسؤال؟

س2- هل تتحرك عندما تتحدث؟

س3- هل تدرك الحاجة لتشغيل الجانب الأيمن من الدماغ لدى مستمعك؟

س4- إذا كنت تقدم الكثير من المعلومات، فهل ستحصل على إشارة تدل على

استجابة جمهورك وإشراكهم في الاتصال؟

س5- ما هما العنصرين المهمين لمحتوى ما تقول، واللذين يمكنك من طريقتيهما

إشراك المستمع وأنت تتحدث؟

تحسين مهارة إشراك المستمع

عندما تتكلم وتشرك بالمحتوى الذي يهدف إلى مخاطبة الجانب الفكري فأنك تتوجه إلى مجال ضيق جداً، حيث تنشأ في الغالب الجانب الأيسر من الدماغ والتملق بالمعلومات المجردة (كالحقائق والأرقام) ولا ريب أن هذا قد يكون كافياً أحياناً لكن عليك أن تدرك بأن تلك المعلومات يمكن أن توصل بشكل فعال بواسطة الكتابة، فالناس يقرأون بسرعة خمسة أضعاف ما يتحدث، عندما تتكلم وعندما تكون منهمكاً في عملية الاتصال فأنك تكشف أفكاراً وآراء ومحاول أن تحرك الناس تجاه فعل ما أو تمنعهم بالمواقفة، وإذا لم تستطع تشغيل الجانب الأيمن من الدماغ لدى مستمعك فأنك تفقد الكثير من إمكانياتك للتأثير، وفي حقيقة الأمر المستمعون، سواء كانوا شخصاً أو أشخاص يقعون تحت تأثير المؤثرات المختلفة في كل لحظة، ولذا أنت تحتاج إلى تحريك كل

أحاسيسهم. وكل عقولهم وكلما كان المتسمع منهمكاً أكثر ومشاركاً أكثر ومنفعلاً مع ما تقول كلما ازدادت قدرتك على إقناعه برسالتك.

دوامات

تقصد بالدوامة أي شيء تفعله يتيج منه لحظة انهماك في عقول مستمعيك. ويمكن إنارة هذه الدوامات من خلال الآليات التسع لإشراك المتسمع والتي ستعرض فيما يلي:

1- الأسلوب:

ابدأ حديثك بافتاح قوي كيان مشكلة مهمة، أو رواية قصيرة مؤثرة، أو طرح سؤال جدلي بحيث لجعل كل شخص يفكر فيه، كما يمكن أن تصرح تصريحاً مثيراً أو تقول عبارة مدعشة، وضع عنصراً مثيراً مثل وقفة طويلة لتأكيد عبارة مهمة أو نغمة صوتية أو تغيرات في درجة الصوت أو عواطف ذات وتيرة عالية، مثل الغضب أو البهجة أو الحزن أو الإثارة، وصيغ عنصراً مثيراً مثل وقفة طويلة لتأكيد عبارة مهمة أو نغمة صوتية أو تعبيرات في درجة الصوت أو عواطف ذات وتيرة عالية، مثل الغضب أو البهجة أو الحزن أو الإثارة، وانتهت اتصالك باقتباس مثير أو بعبارة مهمة أو بنداء قوي للعمل الجاد.

2- اتصال العين:

احمل محاً شاملاً لكل مستمعيك، وذلك من طريق الاتصال العيني المباشر المستمر لمدة طويلة عندما تشرع في الكلام ثم بعد ذلك ابدأ بالاتصال الموسع بالعين مع كل فرد على حدة، وحافظ على إبقاء مستمعيك منهمكين ومنتقلين معك بقدر الإمكان، ولا تس من هم في أطراف الغرفة أو القاعة أو على جوانب طاولة المتحدثين، وقس ردود أفعال مستمعيك خلال تقديم عرضك هل هم موافقون؟ أم متضايقون، أم يشعرون بالحمل؟ وهل لديهم أسئلة؟

3- الحركة:

غير إلية تقديمك بالقيام بالحركة المادفة كلما أمكن ذلك، ولا تراجع عن مستمعك، تحرك نحوهم خاصة في بداية اتصالك وفي نهايته.

4- الأدوات البصرية:

أخف تنويعاً إلى حديثك باستعمال الوسائل السمعية والبصرية، أعط مستمعك شيئاً ما ينظرون إليه غير النظر إلى شخصك؟، استعمل أنواعاً مختلفة من الأدوات البصرية في أي عرض رسمي.
مثال:

1. استعمال الشفافيات.

2. الكتابة على السبورة الورقية.

3. استعمال البوربوينت.... الخ.

وتدرب على هذه الأشياء مسبقاً حتى يكون استعمالك لها سهلاً وغير صارف للاهتمام، وإشراك مستمعك أو أحدهم إشراكاً عضوياً دون سابق إحداد، وكتابة ملاحظات المستمعين على السبورة الخشبية أو الورقية، كتابتها على شفافيات لمناقشتها.

5- الأسئلة:

هناك ثلاثة أنواع من الأسئلة يمكن استعمالها في أي اجتماع، وكل سؤال يسمح لك أن تحصل على مستوى أعمق من المشاركة، والأسئلة الجدلية تنفي على مستمعك نشطين ومفكرين، وهذا يصلح خاصة عندما لا يتوافر لك الوقت أو أن الوضع غير ملائم لمناقشة قضية معينة بالتفصيل، وأطلب رفع الأيدي للموافقة أو عديمها على بعض الأمور فهذا يشجع على المشاركة، ويجعل الحياة تسري في الجميع، وأطلب متطوعاً بمجرد مشاركة شخص واحد في الكلام أو في عمل مهمة، فانه يشعرك بتدفق الحياة في الآخرين كما لو كانوا هم المتطوعين.

6- العرض:

خطط سلفاً لكل خطوة أو إجراء وتأكد من توقيت العرض بدقة قبل البداية. وخذ متطوعاً من المجموعة لكي يساعدك في عرضك إذا كان ذلك ممكناً.

7- الألعاب:

ادخل بعض الألعاب التعلبية والفوازير والحيل لرفع الملل وحاول قضاء وقت ممتع مع مستمعيك وإشراكهم معك. دون أن يغفل ذلك بالهدف الرئيس. وبحيث تبقى مسيطراً على الجلسة، واستعمل الإبداع والحيل والألعاب التي يمكن استعمالها بشكل فعال في كثير من الأوضاع، لكن حافظ على مستوى رفيع من الذوق عند التعامل مع هذه الأمور.

8- الاهتمام:

قبل أن تتكلم راجع ما نود أن نقوله بسؤال (كيف أفيد مستمعي)، تذكر أن ذاكرة المستمع قصيرة المدى حاول تركيز المعلومات وجذب الانتباه. استعمل الاتصال العيني لإثارة الاهتمام. استخدم الأمثلة، الفكاهة، الأدوات البصرية، الحركة لجذب اهتمام مستمعيك.

9- المرح:

ابدأ بتعليق حميمي وودي، واجعل دعابتك ذات صلة بمستمعيك، ولها علاقة بموضوع الحديث، وكن محترفاً في إظهار إنسانيتك في الوقت المناسب. وصور إحساس المرح وروح الدعابة، ويمكن ذلك عن طريق بعض القصص أو المواقف الطريفة أو الأحداث، كما يمكن استعمال تعليقات المستمعين لخلق جو من المرح والدعابة.

نشاط:

اكتب ثلاثة من أنماطك المألوفة بخصوص مهارات جذب انتباه المستمع التي تريد تعديلها أو تقويتها أو التخلص منها؟

1.....
2.....

3
.....
ثم اكتب ما تخطط لفعله لتعديل أو تقوية أو تغيير كل عادة؟

1
.....
2
.....
3
.....

المهارة الثامنة: استخدام المرح:

ان الهدف السلوكي هو القدرة على أن تجعل بينك وبين مستمعيك علاقة واتصال جيد، ومساعدتهم في التمتع بالاستمتاع إليك.

نشاط:

من خلال تماريك الطويلة وتقف كثيراً أمام فرد أو مجموعة من المعلمين لتدريب أو تقدير اجتماعاً أو غير ذلك، انطلاقاً من هذه التجربة حاول الإجابة على الأسئلة الآتية

- س1- هل أنت مرح؟ وهل تسخر من نفسك؟
- س2- هل تقول أكثر من نكتين في الأسبوع؟
- س3- هل يرغب الناس في الضحك عندما يكونون معك؟
- س4- هل تعرف الشيء الذي يجعلك تضحك؟

تحسين استعمالك لروح الدعابة

ان الدعابة واحدة من اكبر المهارات المهمة للتأثير في عملية الاتصال لكنها في الوقت نفسه واحدة من اكبر أساليب المراوغة، وبعض الناس جلفابون ومحبوبون بطبيعتهم وآخرون يجب أن يعلّموا، ليكونوا كذلك وروح الدعابة مهارة قابلة للتعلم ويمكن أن تتعلم استعمال هذه المهارة بكل يسر وسهولة.

ولا نروي النكات، قليلون هم الذين يجيدون رواية النكات وأضعافهم يمتصّدون أن بإمكانهم رواية النكات جيداً، ولذا فإن لم تكن من هؤلاء، ولا من أولئك فلا تحاول رواية النكات في المواقف الرسمية، والفكاهة ليست هدفاً محمداً فاتها، وفي أكثر جوانب

عملية الاتصال الشخصي ليست الفكاهة هدفاً بحد ذاتها، ولكنها وسيلة للوصول إلى الآخرين والارتباط معهم على مستوى شخصي. وهذا الارتباط يتمثل في عدة مستويات أهمها مستوى (المحبة) ويتكون من خلال عدة عوامل مثل البعد عن الأنانية، الثقة، الإراحة.

إبسانتك هي ما يراه الناس عندما تتحدث فالناس ينظرون إلى وجوهنا وميزتنا السائدة هي إبسانتنا، هذه السمة المهمة من سماء وجوهنا تظهر بشكل سريع في كل حالاتنا، ان الناس يتعلمون أفضل من خلال المرح والفكاهة، ولا تنسى أن اللحظات العاطفية هي أفضل الأوقات لإرسال رسالتك، وأن باستطاعتك الوصول إلى الجانب الأيمن، والجانب الأيسر من الدماغ لمستعميك باستعمال المرح وروح الدعابة والمواقف الإنسانية الإيجابية.

نشاط:

اكتب ثلاث من أنماطك المألوفة بخصوص مهاراتك في استخدامها للدعابة والمرح التي تريد تعديلها أو تقويمها أو التخلص منها:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

اكتب ما تخطط لعمله من أجل تعديل أو تقوية أو تغيير كل عادة من هذه العادات:

..... 1
..... 2
..... 3

المهارة التاسعة : الذات الطبيعية :

ان الهدف السلوكي هو :

1. إن تكون أصيلاً صادقاً تعكس شخصيتك الحفية في كل ظروف الاتصال.
2. إن تفهم قواك الطبيعية وتتمثلها في الاتصال.
3. إن تحول نقاط الضعف في الاتصال إلى نقاط قوة.
4. إن يكون لديك الثقة في نفسك للتكيف مع مختلف الظروف.

نشاط :

قف مع نفسك قليلاً وحاول أن تحب على هذين الأسئلة بواقعية من خلال شخصيتك :

- س1- هل تتكلم بارتياح أكثر إلى المجموعة الصغيرة من الناس أو أمام جمهور كبير؟
- س2- هل تتكلم بارتياح أكثر تحت الضغط؟
- س3- هل تعرف في أي من مراحل التكلم الأربع أنت الآن؟
- س4- هل تعرف أقوى ثلاث مهارات اتصال لديك؟
- س5- هل يمكن أن تعدد نقاط قوتك و ضعفتك في الاتصال؟
- س6- هل تحدث في لرجاء المكان عندما تحدث بشكل غير رسمي؟

مهارة الاتصال والتواصل

ان الإنسان كائن اجتماعي لا يعيش معزول عن الآخرين، فهو دائماً فرد في جماعة يتعامل معها، حتى إذا كان الفرد يقيم بمفرده فهو لا بد وأن يتفاعل مع آخرين خارج مقر إقامته، والأفراد بحاجة لتعلم مهارات الاتصال أو التفاعل مع الغير فطوال الوقت لمتاح إلى توجيه واستقبال رسائل لفظية وغير لفظية أثناء تعاملنا مع غيرنا في مواقف الحياة

المختلفة، فأحياناً ما يجد الفرد نفسه قائداً في موقف من مواقف الحياة، وأحياناً أخرى يكون مجرد عضو في جماعة، والمواقف التي يواجهها الفرد في حياته تحتاج إلى تنمية عدد من المهارات الفعالة التي تساعد على النجاح في الحياة.

وتوجيه رسائل واضحة عند التعامل مع الآخرين شيئاً ليس سهلاً دائماً فأحياناً ضعف مهارات الاتصال بالآخرين وضعف قدرة الفرد في التعبير عن الرسالة يترتب عليه إما سوء فهم الرسالة أو إعطاء انطباع خاطئ بطريق ما، وهذا يعني أن الرسالة التي تم إرسالها مختلفة عن تلك التي تم استقبالاتها، فما يصل إلى المستقبل قد يختلف عما قصده المرسل، ولذلك كان لتعلم مهارات الاتصال بالآخرين أهمية خاصة من أجل النجاح في الحياة والشكل للجدول يوضح ذلك.



إن الاتصال الفعال ينمي علاقات جيدة بين الفرد وأسرته وأصدقائه وزملائه في العمل والآخرين الذين يتعامل معهم، بجانب أنه يساعد أيضاً على تنمية قدرات الفرد في التعبير عن نفسه، وتحديد أفكاره وآرائه بوضوح، وبما يجعل الآخرين قادرين على فهمه وهذا بالطبع يساعد في حل المشكلات، وفي التعامل مع مختلف الأفراد وفي النهاية

النتائج ستكون جيدة فيما يتعلق بتنمية علاقات جيدة مع الآخرين، ومن أشكال الاتصال بالآخرين، والتي تتم يوميا (المحادثة - الاستماع - الحوار - القراءة - المناقشة - الكتابة)، وفهم عمليات الاتصال يساعد على تنمية المهارات المرتبطة بهذا المجال ويساعد أيضا على الاتصال الفعال.

تعريف الاتصال والتواصل

لقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمتخصصين في علوم الإعلام والاتصال، عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية، والمكونات أو العناصر الأساسية لعملية الاتصال، ومن هذه التعريفات على سبيل المثال لا الحصر.

أو هي العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك

فيما يعرف (فايز أبو حجر) مهارة الاتصال والتواصل بأنها إحدى المهارات الحياتية الأساسية التي تساعد المتعلم (الفرد) على التواصل بطرق إيجابية وبناءة، وذلك باستخدام الاتصال اللفظي وغير اللفظي ونقل المعلومات والمعاني للتأثير على السلوك بما يتكيف مع ظروفهم المحيطة

وبناء على ما تقدم من تعريفات لفهوم الاتصال، يمكن القول أن تعريف الاتصال بمفهومه الشامل، يجب أن يشمل على ما يلي:

- 1- عناصر أو مكونات عملية الاتصال كالمُرسل والرسالة والمستقبل ... الخ.
- 2 - هدف أو أهداف الاتصال، لأنه عملية هادفة دائماً.
- 3- اتجاه أو خط أو مسار الاتصال الذي يسير عليه.
- 4- مجتمع الاتصال والمجالات التي يؤثر فيها ويعمل من خلالها.

عمليات الاتصال

على الرغم من أن الاتصال بين الأفراد سهلاً، إلا أن عملياته معقدة، فهو عمليات تبادل المعلومات بين فردين أو أكثر، وهناك عمليتان متوثقان عن الاتصال ترتبط بإرسال واستقبال الرسالة، والاثنان متساويان في الأهمية من حيث جودة الاتصال سواء التحدث أو الكتابة أو التعبير اللفظي، لأن كلها جزء من عمليات الاتصال، ولكي يتم الاتصال نحتاج على الأقل إلى مرسل ومستقبل، المرسل يرسل الرسالة، المستقبل يسمع ويفسر الرسالة، جميع الأفراد يحتاجون إلى استخدام مهارات معينة من أجل الاتصال الفعال، المرسل يحتاج إلى مهارات ليرسل الرسائل واضحة ومحددة، والمستقبل يحتاج مهارات ل يستمع ويفسر الرسالة بطريقة صحيحة، الاتصال الجيد يحدث عندما ينتهي المرسل والمستقبل من الرسالة ولدى الاثنین نفس المعنى للرسالة وهذا يعني أن الاثنین يفهما ن معنى الرسالة، فالرسالة الجيدة (المفهومة) ينبغي أن تكون واضحة ليتمكن المستقبل من فهمها).

أنواع من الاتصال

هناك نوعان من الاتصال يستخدمان في إرسال واستقبال الرسالة هما:

- 1- **الاتصال الالفظي**: هي طريقة لإرسال واستقبال الرسالة بدون كلمات، وهذا يعني استخدام تعبيرات الوجه والإشارات وحركات الجسم ونظرات العينين.
- 2- **الاتصال اللفظي**: هو الذي يتم باستخدام الكلمات عند إرسال واستقبال الرسالة، وبعد كلاً من الحديث والكتابة من أشكال الاتصال اللفظي. ومهارات الاتصال يمكن أن يتعلمها منذ الطفولة، فنحن نتعلم الاتصال من خلال أساليب التعامل مع المحيطين بنا منذ نعومة أظافرنا، ونحاول ربط الصوت الذي نسمعه بالانفعال الذي نراه في محاولة لفهم الرسالة، ويستمر هذا طوال مراحل العمر، ومهارات الاتصال مثلها مثل أي تعلم بحاجة لوقت من أجل تنميتها، ولكي نطور مهارات الاتصال لدينا بصورة أكبر فعالية فنحن

بحاجة إلى تدريب، وبذل جهد ومشاركة شعورية، بجانب التعرف على كيف يكون الاتصال الجيد وعلينا أن ندرك أن أساليب الاتصال التي تعودنا عليها قد تعوق قليلاً تعلم مهارات جديدة للاتصال الفعال، ولكن عندما نكون على وعي بكيف نرسل الرسائل للآخرين تبدأ في تنمية مهارات تفاعل جيدة.

مهارات التفاعل الالفاظي

أحياناً يجري الأفراد تفاعلاً أو اتصالاً دون استخدام كلمات مثلما يحدث في التمثيل الصامت، على سبيل المثال، عندما يستخدم الممثل حركات جسده وانفعالاته وتعبيرات وجهه ليروي قصة، ونحن نتابع الممثل، وتفهم ما يؤديه دون سماع اللغة اللفظية، أي أن فهم الرسالة يتم من خلال اللغة الالفاظية، وهناك أمثلة عديدة في الحياة اليومية توضح لنا كيف نرسل ونستقبل العديد من الرسائل دون اللجوء إلى استخدام اللغة اللفظية، فمثلاً نستطيع أن أحد أفراد الأسرة سعيداً والآخر مجهداً، والثالث حزناً لسبب ما، والرابع مشغولاً للغة، ويتم كل هذا دون استخدام كلمات، أو دون حديث بين أفراد الأسرة، فالتفاعل الالفاظي يحمل لنا رسائل معبرة في كثير من الأحيان، ويساعدنا على تفهم بعض الحالات والمواقف دون استخدام لغة الحوار.

ولتنمية مهارات التفاعل الالفاظي أهمية خاصة لأنها تساعد الفرد على تعلم أساليب الالفاظية لإرسال رسائل واستقبالها من الآخرين بغض الطرق، كما أن التفاعل الالفاظي يمكن أن يدعم التفاعل اللفظي بما يجعل الرسالة أكثر قوة وتأثيراً، وأكثر فهماً لمعظم الأفراد، وهذا مما لا شك فيه يساعد في تنمية القدرة على إرسال رسائل محددة، بالإضافة إلى أن الرسائل ليست كلها تعتمد على اللغة أو الالفاظ فردود الأفعال الالفاظية اتجاه بعض المواقف تعبر أيضاً بمثابة رسائل موجه للآخرين، وهذا يعني أن هناك أشكالاً عديدة للرسائل وأساليب مختلفة للتفاعل يمكن أن نمارسها في حياتنا الاجتماعية.

ومن الأساليب المستخدمة في التفاعل الالفاظي استخدام الإشارات وأعضاء الجسم ولغة الجسم، تعبيرات الوجه، الانفعالات، ومن خلال تلك الأساليب يمكن أن نعبر عن أفكارنا ومشاعرنا وانفعالاتنا، ويمكن كذلك توجيه رسائل سلبية وإيجابية.

وتلعب الثقافات المختلفة للشعوب دوراً في إعطاء رموز خاصة لبعض الحركات والإشارات التي تحمل معاني وأفكاراً ونوجيهات، وعلى سبيل المثال إيماءة الرأس بالموافقة تختلف في الهند عنها في البلاد العربية.

كما أن تعبيرات الوجه تحمل رسائل للآخرين تعبر عما يدور داخلنا، فهي توضح الحالة الانفعالية التي نكون عليها، كما أنها توضح مشاعرنا تجاه الآخرين، فعندما نبتسم وعندما نقابل أصدقاء في سعادة تختلف تعبيرات وجها عنها عندما نقابل أشخاصاً نشعر بالقلق تجاههم

كذلك ابتسامة قد تشجع الآخرين على استكمال الحديث، نظره عدم اكترات تسرع انتهاء الحديث، الموافقة أو عدم الموافقة على موقف ما أو رأي ما يمكن أن تظهر من خلال تعبيرات الوجه ونظرات العين، استخدام الإشارات يساعد في إعطاء بعض المعاني للرسائل، كما يمكن استخدامه للتأكيد على بعض نقاط الرسالة، السير أو الوقوف أو الجلوس أثناء إرسال الرسائل أيضاً يعطي معاني ودلالات في عملية الاتصال (التفاعل)، ملامسة الآخرين أثناء الحديث، كوضع اليد على كتف من تحدثه، أو مسك يده وقد يؤكد على بعض المعاني أثناء التفاعل، وينضح هذا بالأخص في إطار العلاقات الأسرية عندما نتحدث الأم مع ابنتها أو الأب مع ابنه أو الإخوة مع بعضهم البعض.

مهارات التفاعل اللفظي

هي عوامل كثيرة تؤثر في قدرة الفرد على التفاعل اللفظي مثل النضج والبيئة، فالنضج والبيئة من أكثر العوامل تأثيراً في قدرة الفرد على التفاعل اللفظي، من حيث كونهما عوامل تيسر تنمية مهارات الاتصال مع الآخرين فالقدرة على تعلم الكلمات والنطق السليم واستخدام وفهم المعاني والمردفات تتأثر في المستوى ومرحلة النضج بقدر كبير، وكذلك الكلمات التي نستخدمها والطريقة التي نعبر بها أيضاً تتأثر بمرحلة النضج وبالبيئة المحيطة بنا وبشكل كل من الوالدين وأفراد الأسرة والأصدقاء والمدرسة والأفراد الآخرين المحيطين بنا، والذين نتصل بهم وتتفاعل معهم باستمرار جزءاً من البيئة التي

تؤثر على نوع وحصة الكلمات التي نستخدمها في التفاعل والاتصال بالآخرين، تعلم اللغة يبدأ مع الوالدين ثم يمتد إلى خارج إطار الأسرة.

ويتمثل إلى الأصدقاء والأقارب ثم إلى المدرسة وهكذا، وفي إطار الأسرة ومع الأصدقاء نتعلم اللغة اللفظية العامة غير الرسمية وفي المدرسة نتعلم مزيجاً من اللغة اللفظية الرسمية، واللغة العامة، حيث نتعلم القراءة والكتابة والمحادثة والاستماع، ويزيد الحصول اللغوي أثناء المحصص الدراسية، ومع الرفاق والمعلمين خارج حجرات الدراسة ربما نتفاعل باللغة العامة، والمنطقة السكنية التي نعيش بها والبلدة التي نقيم بها ربما تؤثر بشكل ما على طريقة الحديث، وعلى النطق.

وكذلك الواحات، والقرى، والمدن، وهذا الاختلاف البيئي بين الأفراد يعد أحد العوامل المؤثرة على عملية التفاعل والاتصال. كذلك الاختلاف الثقافي بين الدول بعضها وبعض يؤدي أيضاً الاختلاف في استخدام معاني بعض الكلمات وفي طريقة الحديث وأسلوب النطق، وكلها عوامل نأثر على فهم الرسالة المتبادلة أثناء التفاعل والاتصال، وهذا يعني أهمية أن يكون الفرد على دراية كاملة بمن سيستقبل الرسالة ويحاول توضيحها بما يتلاءم مع مستوى تفهمه وثقافته وبيئته حتى يضمن تفاعل إيجابي معه، ينبغي أن نضع في الاعتبار الطريقة التي نتحدث بها والتي تؤثر أيضاً على معنى ما نقوله من حيث نغمة الصوت، من حيث درجة الارتفاع والانخفاض، استخدام أساليب التأكيد على بعض الكلمات، مثل (ينبغي علينا أن نفعل هذا الآن) كلمة (الآن) أكدت على أهمية أن نبدأ العمل المطلوب، وهذا بخلاف نفس الكلمات دون تأكيد، مثل (ينبغي علينا الآن أن نبدأ العمل) نجد أننا قد نستخدم بعض الكلمات ولكن دون تأكيد على كلمة (الآن)، وربما على هذا النحو نجد صياغة الكلمات تحس الفرد على الإسراع في أداء العمل.

فالانصال الناجع والتفاعل الجيد يتحقق بالقدر التي تكون عليه الرسالة واضحة، حيث يتيح هذا فهماً واضحاً لمستقبل الرسالة، وخلاصة القول أن أهم مهارات الاتصال، تتمثل في المحادثة والاستماع، مع مراعاة أن تنمية مهارة الاستماع لا تقل أهمية عن تنمية

مهارة التحدث فكلاهما مهارتان هامتان للاتصال كما أنهما جزء من التفاعل الفعال. ويقدر ما يكون الفرد مستمعاً جيد بقدر ما يتحقق تفاعل جيد واتصال ناجح مع الآخرين. فالاستماع أيضاً مهارة ينبغي أن تتدرب عليها، كما أن الحديث مهارة ينبغي إجادتها من خلال استقبال الرسائل، حيث يعد استقبال الرسائل أحد شروط اكتمال عملية التفاعل الجيد، فكما سبق الإشارة أن الاتصال أو التفاعل هو عملية تتم عن طريقين إرسال واستقبال، ولكي يحدث التفاعل أو الاتصال بصورة جيدة علينا أن نتحدث جيداً ونستمع أيضاً جيداً. ومهارات الاستماع تشكل جزءاً هاماً من عملية التفاعل الناجح، ونحن نستقبل الرسائل بالاستماع إليها ثم نترجمها، أو نفهمها، وعندما نمتلك مهارات استماع جيدة ستعدي دورنا إلى أكثر من مجرد الاستماع للكلمات التي نحمّلها الرسالة بل أيضاً الفهم الواضح لها، وما تحمله من معانٍ ومضامين، وهذا يجعل الفرد الآخر (المرسل) مدركاً لمدى اهتمام المستقبل بما يقوله، وعلى هذا الأساس يوجد نوعان من الاستماع:

1- الاستماع الحامل: ويعني سماع الكلمات دون محاولة فهم مدلول كل كلمة أو

ما تحمله الرسالة من معنى. فالفرد في هذه الحالة يستمع ولكن دون تركيز لكلمات الرسالة، ولا يبدو عليه أي دلالة متابعة الحديث (إبتسامة، ذهنة، ضيق) أي لا يوجد أي تغذية مرتدة على الإطلاق وهنا يشاء المرسل في نفسه: هل رسالته لن تكن واضحة بالقدر الكافي؟.

2- الاستماع اللفظي: ويتحقق عندما نتأكد من وضوح الرسالة، عندما يعطي

المتسمع تغذية مرتدة (راجعة) باستمرار كعلامة على فهم الرسالة من خلال تفاعلات لفظية (إبتسامة، إشارات، إيماءات، إنباه مستمر) أو من خلال تفاعلات لفظية، مثل تعليقات لفظية بسيطة قصيرة، مثل (نعم، صحيح، لا، تماماً) ويمكن أن نستعين ببعض الاستجابات اللفظية كالأسئلة القصيرة،

وذلك من أجل فحص الانطباع المتواجد لدى المستقبل عن مدى فهمه للرسالة. الأسئلة القصيرة هنا تعد جزءاً من الاستماع اللفظي، فهي تساعد الفرد على التأكد من

قدرته على فهم الرسالة، وتشجيع المرسل على استمراره في توجيه الرسالة، ومن الأسئلة القصيرة التي يمكن أن تستخدم في حالة الاستماع اليقظ (أين حدث هذا؟ هل كان بالأمس، كما ذكرت صباحاً؟ هل هذا ما حدث تماماً أم هناك أحداث أخرى تابعت على هذا الموقف؟....).

فالمستمع اليقظ هنا يشجع المرسل على توضيح الرسالة والتأكيد على جوابها، وهناك شكل آخر من أشكال الاستماع اليقظ، وهو إعادة بعض كلمات أثناء الاستماع للرسالة، أو إعطاء وصف لبعض الأحداث أو الأشخاص الذين يتم تناولها بالمحديث، مثل (موقف سيئ، ذكاء، أو دهاء) فهذا نطلق الصفات على أحداث الرسالة، كما وصلت من المرسل، وبما تعكس تفكيره ومشاعره، وفي هذه الحالة يتضح إذا كانت الرسالة مفهومة تماماً أو على المرسل أن يمد توضيح جوانبها مرة أخرى في ضوء ما وصل إليه من المستقبل، حتى يصل الاثنان في النهاية إلى نفس الفهم للرسالة.

الفصل الرابع

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

الفصل الرابع

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

مفهوم نظم المعلومات

هو النظام الذي يقوم بجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتحليلها ونشرها من أجل تحقيق هدف معين، ويتكون نظام المعلومات من المدخلات التي تكون بشكل أساسي من البيانات والتعليمات التي يتم معالجتها من خلال أفراد أو حواسيب وتحويلها إلى مخرجات للنظام، كتأثير تقديم إلى المستخدم على شكل تقارير، رسوم، إجراءات وحلول، ويمتلك النظام التغذية العكسية لضبط النظام أو مراقبته.

مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

هي تمثيل للجانب التكنولوجي لنظام المعلومات (وتستخدم أحيانا كبديل لنظم المعلومات)، بينما اعتمدت مهمة معالجة البيانات واختزان المعلومات وتحديثها واسترجاعها وتوصيلها إلى المستخدمين على الأساليب اليدوية لفترات طويلة من الزمن، والتي أثبتت محدوديتها وعجزها عن تجاوز هذه المهمة على النحو المطلوب خاصة بعد الازدياد الهائل في حجم ونوع البيانات، وبات الوضع يحتم ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطبيقات نظام المعلومات.

ويقصد بتكنولوجيا المعلومات مجموعة من الأفراد والبيانات، والإجراءات، والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سوية من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة، وهو بذلك يركز على المكونات الأساسية وأهميتها في تحقيق أهداف إدارة المعلومات، ويسمى الانهاء بلهيب (Turban) إذ يعرفها بأنها الجانب التكنولوجي من نظام المعلومات الذي يشمل المكونات المادية، البرمجيات، قاعدة البيانات، الشبكات والوسائط الأخرى.

أو هي مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وطباعتها ونقلها شكل الكتروني، سواء اكانت بشكل نص أو صوت أو صورة أو فيديو، وذلك باستخدام الحاسوب.

ويشير عنها (Laudon & Laudon) بأنها المكونات المادية للحاسوب، والبرمجيات، البيانات وتقانة التخزين وتوفير محفظة لمشاركة موارد تكنولوجيا المعلومات للمنظمة.

ومن ذلك نجد ان مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعبر عن مجموعة من المكونات المادية، البرمجيات، الاتصالات، البيانات والأفراد التي تستخدمها المنظمة في استقبال البيانات والمعلومات وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها باستخدام برمجيات متعددة الوسائط (السمعية، البصرية، النصية).

أهمية تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأعمال

تؤدي تكنولوجيا المعلومات دور كبير في تحديث وتطوير إدارة الأعمال، وتؤدي إلى خلق أنواع جديدة من الوظائف ومجالات عمل ونشاطات متنوعة في بيئات العمل. ويمكن ملاحظة هذا من خلال أنها:

1. تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم.
2. تساعد على زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات.
3. تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية.
4. تساعد على توفير الوقت خاصة للإدارة العليا والتفرغ لواجبات أكثر أهمية.
5. تساعد على تقليص حجم التنظيمات الإدارية.

استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

ينظر إلى نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كأي جزء آخر من الأعمال كالسويق، الإنتاج، المشتريات، الموارد البشرية، والذي يجب ان ينفذ بكفاءة

وفاعلية من اجل ديمومة المنظمة واعمالها، ويمكن لها ايضاً من توفير ميزة تنافسية استراتيجية إذا ما تم ادارتها بصورة ذكية، وهذا ما يوفر طريقة أو مدخل لتطوير استراتيجيات نظم المعلومات المستمدة، والتكاملة مع المكونات الاخرى لاستراتيجية الاعمال، وتقوم المنظمة بتطوير استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات عن طريق تحديد الاثر المحتمل أولاً، ثم تقويم المعلومات والنظم المطلوبة لالمام الاستراتيجية، ومن ثم تحديد مدى افضلية المام نظم المعلومات عن طريق التكنولوجيا.

تصنيف أنظمة المعلومات

إن من المفيد تصنيف أنظمة المعلومات ضمن مجموعات تتقاسم نفس الخصائص المتشابهة، وذلك يساعد في تعيين مختلف أنواع أنظمة المعلومات الموجودة في المنظمة والعمل على تكاملها، ويمكن تصنيف نظم المعلومات بعدة طرق حسب مستويات التنظيم أو حسب الوظائف الأساسية أو الدعم المقدم وبنية نظام المعلومات والجدول يبين أهم التصنيفات.

ت	أساس التصنيف	أنواع نظم المعلومات
1	الهيكلي - التنظيمي organizational structure	<ul style="list-style-type: none"> • أنظمة معلومات الأقسام. • أنظمة معلومات المؤسسة. • أنظمة معلومات بين المؤسسات.
2	معمارية النظام System Architecture	<ul style="list-style-type: none"> • النظام المستند الى حاسوب رئيسي. • النظام المستند الى حاسوب شخصي منفرد. • النظام المستند الى حاسوب موزع (شبكة).
3	النشاطات - العمليات operational activities	<ul style="list-style-type: none"> • أنظمة معالجة العمليات الاجرائية. • أنظمة معلومات الادارة. • الأنظمة الاستراتيجية.
4	الأنظمة الداعمة support system	<ul style="list-style-type: none"> • نظام معالجة المبادلات التجارية.

ت	أساس التصنيف	أنواع نظم المعلومات
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ نظام معلومات الإدارة. ▪ نظام المنة المكاتب. ▪ نظام دعم القرار. ▪ نظام دعم المدراء التنفيذيين. ▪ نظام دعم المجموعة. ▪ أنظمة الدعم الفكري.
5	الوظائف_الرئيسية major function	<ul style="list-style-type: none"> ▪ نظم معلومات التسويق. ▪ نظم معلومات العمليات. ▪ نظم معلومات الشحن. ▪ نظم معلومات المحاسبة. ▪ نظم معلومات موارد بشرية.
6	النسب على طول خط الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> ▪ أنظمة الإدارة العامة. ▪ أنظمة الفروع (القطاعات) ▪ أنظمة الأقسام. ▪ وحدات التشغيل. ▪ الموظفين العاملين

تصنيف نظم المعلومات في المنظمة

مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تأثر كفاءة وفاعلية نظام المعلومات بطبيعة المكونات التكنولوجية المستخدمة، والقدرة على إدارتها وتشغيلها، وتضمن بشكل عام من خمسة مكونات أساسية هي:

1 - المكونات المادية (الأجهزة):

تضمن كافة المكونات المادية (الأجزاء الملموسة في النظام) والمستخدم في إدخال ومعالجة وإخراج البيانات والمعلومات، وتتكون من:

1- وحدات الإدخال input units: هي حلقة الوصل بين الحاسوب وبين المستخدم. وتقوم بتلقي البيانات من الوسط الخارجي إلى وحدة المعالجة المركزية، وتتكون من وسائل الإدخال المباشرة مثل لوحة المفاتيح، القلم الصوتي، الصوت، الفارة، قارئ الحروف الصوتي، عصا التحكم اليدوي، وغيرها.

2- وحدة المعالجة المركزية: تمثل هذه الوحدة الجزء الرئيس من منظومة الحاسوب التي يتم فيها معالجة جميع البيانات الداخلة لتوليد المخرجات المطلوبة، والتي تتكون من وحدة الحساب والمنطق، وحدة التحكم، وحدة الذاكرة الرئيسية.

3- وحدة الإخراج (output units): تؤدي مهمة إيصال الحاسب للوسط الخارجي لنقل النتائج المتولدة عن عمليات المعالجة من وحدة المعالجة المركزية إلى الجهات المستفيدة بصيغة يمكن منها وأهم هذه الوسائل الشائع، الشاشة المرئية، الطابعة، الأشكال البيانية، الوسائل الممغنطة، المصغرات الفيلمية والمخرجات الصوتية

4- وحدة الذاكرة الثانوية / المساعدة (Auxiliary Backing storage): تستخدم لأغراض تخزين مخرجات نظام المعلومات لفترات طويلة بسبب محدودية الطاقة الاستيعابية الذي يحتم إضافة الذاكرة الثانوية، ومن أهم الوسائط الشائعة هي الأشرطة المغناطيسية والأقراص المغناطيسية.

ب- البرمجيات The software

هو عبارة عن جميع المجموعات التعليمات الخاصة بمعالجة المعلومات والتي يمكن تصنيفها إلى:

1- نظام البرمجيات: مثل برامج نظام التشغيل، والذي يدير ومساند عمليات نظام الحاسوب.

2- **تطبيقات البرمجيات:** هي عبارة عن البرامج التي تقوم بالمعالجة المباشرة لأجل الاستخدام الشخصي (بواسطة المستخدم النهائي)، مثل برنامج التخزين، برنامج الرواتب وبرنامج معالجة الكلمات.

ج- الاتصالات Communications:

يرتبط مفهوم الاتصالات في الوقت الحاضر بوسائل نقل الاتصالات الحديثة المتطورة، وظهور العديد من الشركات العملاقة التي تتعامل مع هذا المجال المهم، ويتضمن مفهوم الاتصالات شبكات الاتصالات والمحطات ومعالجات الاتصالات وبعض الأجهزة المتصلة ببعضها البعض بواسطة وسائل اتصالات متعددة والبنية التحتية للاتصالات، ويعرفها (السامي والدباغ) هي التركيبة التي تشمل التسهيلات للتقنيات والإجراءات القانونية التي تساند الاتصالات، من خلال استخدام الأجهزة والبرمجيات والكوادر المتخصصة ووسائل الاتصال التي تربط بين هذه الأجهزة لنقل المعلومات بين مواقع ووحدات متفرقة وتشمل الاتصالات، الأجهزة والمعدات مثل خطوط الهاتف، المايكروويف، الكابلات، القمر الاصطناعي للاتصالات، أجهزة التحكم بالاتصالات، المحطات الطرفية، أجهزة ربط الشبكات، وتعد الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) إحدى شبكات الاتصال العالمية.

د- البيانات Data:

تشير إلى الأشياء، الحوادث، النشاطات والمبادلات التي يتم تسجيلها وتخزينها، ولكنها تبقى غير مرتبة بحيث لا تصلح لتوصيل غرض معين وتخزن في قاعدة للبيانات التي تحتوي على بيانات مرتبة بشكل معين بحيث يسهل الحصول عليها واسترجاعها، ويمكن أن نأخذ البيانات عدة أشكال فهماء هي:

- البيانات العددية المجالية: التي تكون من أرقام وحروف مثل المعاملات التجارية.
- البيانات النصية: التي تستعمل في الاتصالات الكتابية.
- البيانات البيانية: الصور والأشكال البيانية، وما شابهها.

- الصوتية كصوت الإنسان.

و- الأفراد people:

هم الأفراد الذين يقومون بإدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات من إداريين ومتخصصين ومستخدمين نهائيين للنظام، ويكاد يتفق اغلب المتخصصين في مجال نظم المعلومات على أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل نظام المعلومات تفوق أهمية المتطلبات المادية على نحو كبير، وكذلك يعزى إليها أسباب اغلب حالات الفشل في النظام، ويمكن تصنيفهم إلى:

1- المتخصصون: من محللين ومصممي النظم، المبرمجين، مختصو تشغيل الأجهزة وصيانتها والمتخصصون في تقنيات الاتصالات وهؤلاء يطلق عليهم برأس المال الفكري في النظام.

2- الإداريون: يشارك في إدارة النظام، مسؤول قاعدة المعلومات، الموظفون المستخدمون لأنظمة المعلومات كمستخدمين لمنتجات النظام (من محاسين، رجال بيع، مهندسين، كتبة الحسابات، مدراء ومستهلكين).

إدارة المعرفة

مفهوم المعرفة

لقد أطلق كثير من المفكرين والباحثين على العصر الحالي بعصر المعرفة أو عصر ثورة المعرفة بعد أن تداخلت أنواع المعرفة، ومجالاتها في جميع الجوانب الحياتية المعاصرة، ولم يرد لفظ المعرفة في القرآن الكريم بل وردت له اشتقاقات كثيرة تعبر عن فعلاً صادراً من الإنسان، تعني إدراكاً لشيء بتفكير وتدبر لأثره.

وجاءت بمعنى إدراك الشيء بتفكره وتدبر لأثره ووردت بصيغة حُرْف بمعنى بين واعلم، وجاءت المعرفة في المورد بأنها علم، دراية، مدى اطلاع شخص أو فهمه، إدراك، إطلاع، وتعني المعرفة أيضاً فهم واضح، مؤكد لأحد الأشياء وكل ما يدركه أو يستوعبه العقل من خبرة عملية ومهارة (new world Dictionary Webster).

وتعتبر المعرفة هي المورد الاساس في المنظمات ومركز لانشطة المنظمة في اتخاذ القرارات الذكية، التنبؤ، التصميم، التخطيط، التشخيص وكافة الاحكام الخدمية، وهي تعبير عن (الحقائق، المعطيات الفنية، التصنيفات، التقنيات المحدودة، القوانين، النظريات، حسابات واحصائيات بسيطة، (Collis & Hussey) وتوقف المعرفة على البيانات او المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لتصبح قادرة على توصيل الفهم، التجربة، التعلم المتراكم، والخبرة عند تطبيقها على مشكله جارية او نشاط.

وتختلف المعرفة عن البيانات والمعلومات لان العامل الانساني يشكل في المعرفة عنصر اساسي فالكتب تحتوي على مجموعة من المعلومات التي تصبح معرفة عندما يستوعبها الفرد ويضعها في الاستخدام، كما ان المعرفة هي الاستنتاج الذي يستمد من المعلومات المترابطة مع المعلومات الاخرى ومناظرتها، كما هو معروف (as already known)، وتعتبر المعرفة عن تجارب الفرد المؤثرة في تفكيره، ولذلك فإننا نجدها في الاعمال الحرفية، وكذلك في الصناعات المتقدمة جداً.

ونمثل أيضاً (بطاقة بشرية لطلب وهيكله المعلومات)، وهي بذلك تعتبر احدي المكونات الثلاثة للذاكرة المنظمة، بالاضافة الى البيانات والمعلومات، واصبحت المعرفة اليوم مصدر من مصادر الثروة للمنظمة والاقتصاد، واحد عوامل الإنتاج الذي يضاف الى الارض والعمل ورأس المال، وهناك من يذهب ابعد من ذلك باعتبارها المورد الاساسي في عصرنا الحالي.

مفهوم إدارة المعرفة

إن معرفة المنظمة والمؤسسات لاتعبر عن تكتيكات وعلوم مادية ملموسة، وإنما هي تعبير عن جميع المظاهر السلوكية لهذه المؤسسات، ومن الباحثين من يؤكد على ان قيمة مؤسسات اليوم تكمن في موجوداتها غير المادية وان الخاصية الرئيسية لهذه المؤسسات تكمن في ادارتها هذه الموارد والذي يتمثل بإدارة المعرفة التي تمتلكها.

ويقصد بإدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وتكوينها (Nohaka) ويركز (Turban) على مفهوم المعرفة من خلال عملياتها هي عمليات تراكم وإبتكار المعرفة بكفاءة وأداة قاعدة معرفة المنظمة لحزن المعرفة، والافادة من مشاركة المعرفة لتطبيقها بفاعلية، ومغزى الانجباء يرى (Laudon & Laudon) بانها مجموعة من العمليات تطور في المنظمة لإبتكار، تجميع، خزن، صيانة، وتطبيق معرفة المنظمة.

واعتبرها آخرون بانها إحدى القابليات التي تمتلكها المنظمة للقيام ببعض الأنشطة، أي هي قابلية المنظمة لإبتكار وتكوين وضم ومشاركة المعرفة بين أفرادها، ونتجه باحثون آخرون إلى مسؤولية إدارة المعرفة بإدارة رأس المال الفكري للمنظمة باعتبارها مصطلح يشير إلى إدارة الموجودات الفكرية للمنظمة رأس المال الفكري، لارتباط المعرفة بالمنصر الانساني واستقرارها في أذهانهم. ويمكن القول بأن أداة المعرفة مسؤولة عن إدارة رأس المال الفكري في المنظمة من خلال القيام بمجموعة من العمليات لإبتكار، وتكوين وضم ومشاركة المعرفة بين أفرادها.

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تحتاج منظمات اليوم إلى الاستجابة السريعة للفرص والتحديات الجديدة، وذلك نظراً للتغيرات السريعة والغير متوقعة الاقتصادية منها والاجتماعية والتكنولوجية والتنافسية، ومن أجل أن تتمكن المنظمة من تحقيق النجاح والبقاء في هذه البيئة يتوجب عليها اتخاذ خطوات مبتكرة (إضافة إلى إجراءاتها التقليدية) والاستعانة بأدوات تكنولوجيا المعلومات لتسهيل نشاطاتها وعملياتها

مفهوم نظم المعلومات Information Systems

هو النظام الذي يقوم بجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتحليلها ونشرها من أجل تحقيق هدف معين، ويتكون نظام المعلومات من المدخلات التي تكون بشكل أساسي من البيانات والتعليمات التي يتم معالجتها من خلال أفراد أو حواسيب، وتحويلها

الى مخرجات للنظام كتسائج تقدم إلى المستخدم على شكل تقارير، رسوم، إجراءات وحلول، ويستلم النظام التغذية الراجعة لضبط النظام أو مراقبته.

مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)

هي تشمل للجانب التكنولوجي لنظام المعلومات (وتستخدم أحيانا كبديل لنظم المعلومات) وينما اعتمدت مهمة معالجة البيانات واختزان المعلومات، وتحديثها واسترجاعها وتوصيلها إلى المستخدمين على الأساليب اليدوية لفترات طويلة من الزمن، والتي أثبت محدوديتها وعجزها عن الجهاز هذه المهمة على النحو المطلوب، خاصة بعد الازدياد الهائل في حجم ونوع البيانات، وبات الوضع يحتم ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطبيقات نظام المعلومات.

ويقصد بتكنولوجيا المعلومات مجموعة من الأفراد، والبيانات، والإجراءات، والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سوية من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة، وهو بذلك يركز على المكونات الأساسية وأهميتها في تحقيق أهداف إدارة المعلومات، كذلك فإن الجانب التكنولوجي من نظام المعلومات الذي يشمل المكونات المادية، البرمجيات، قاعدة البيانات، الشبكات والوسائط الأخرى.

أما (الزعي) فينظر إليها بأنها مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وطباعتها، ونقلها شكل الكتروني، سواء أكانت بشكل نص أو صوت أو صورة أو فيديو وذلك باستخدام الحاسوب.

ويعبر عنها (Laudon & Laudon) بأنها المكونات المادية للحاسوب، والبرمجيات، البيانات وثقافة التخزين، وتوفير محفظة لمشاركة موارد تكنولوجيا المعلومات للمنظمة.

من ذلك نجد أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعبر عن مجموعة من المكونات المادية، البرمجيات، الاتصالات، البيانات والأفراد التي تستخدمها المنظمة في استقبال البيانات والمعلومات وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها باستخدام برمجيات متعددة الوسائط (السمعية، البصرية، النصية).

الفصل الخامس

ادارة الاتصال في الندوة والاجتماعات

الفصل الخامس

إدارة الاتصال في الندوة والاجتماعات

أولاً: إدارة الاتصال في إدارة الندوة:

مفهوم الندوة

هي اجتماع مجموعة من المختصين أو المهتمين بأمر معين في مكان محدد، و زمان محدد لمناقشة موضوع ما في مجال علمي، أو أدبي، أو اجتماعي، أو غير ذلك.

عناصر الندوة

1- موضوع الندوة.

يقصد به طرح مشكلة علمية، أو قضية طية، أو فلسفية، أو أدبية نقدية بهدف حلها.

2- مدير الندوة:

هو المقرر الذي يدير فقرات الندوة ويربط بينها

ويجب أن يتمتع بالمعايير التالية:

- إعطاء الحرية في إبداء الآراء.

- بحسن تجهيز المكان والوسائل المهيئة.

- ذا خبرة في تقديم إدارة الندوات.

- على اطلاع جيد بالموضوع الذي سيديره في الندوة.

- تحضير الربط بين الفقرات.

- يتسم بسعة الصدر.

- حريص على تحقيق أهداف الندوة.

- رد الحاضرين إلى صلب الموضوع، كلما ابتعدوا عنه.

- القدرة على التلخيص واستخلاص النتائج.

- متخصصاً في نوع الندوة.

- الترتيب المسبق مع المحاضرين.

3- الأعضاء المشاركون في الندوة:

يقصد بالمشارك المختصين والأكاديميين، ومن لهم علاقة بموضوع الندوة.

4- الجمهور: هم المهتمين والمتخصصين، ومن لهم علاقة بموضوع الندوة

5- الحوار: هو ما يتصل بموضوع الندوة، ولا يتعدى حدوده .

محاور الندوة، وأسباب نجاحها

ان للندوة محاور أساسية هي:

1. موضوع الندوة، مدير الندوة.

2. الأعضاء المشاركون في الندوة.

3. الجمهور.

أنواع الندوات

ان الندوة قد تكون مفتوحة تضم الأعضاء المشاركين، ومدير الندوة فقط، والجمهور، وقد

تكون مغلقة دون جمهور، ويتكفى فقط بمدير الندوة والأعضاء المشاركين:

1- الندوة المغلقة:

هي نوعان:

(أ) الندوة البحثية:

فيها يقدم كل عضو بحثاً يخضع للمناقشة بعد إلقائه، وهذا البحث يُعدُّ سلفاً.

وتكون مهمة مدير الندوة تنظيم إلقاء البحوث، وإدارة الحوار، وموضوع الندوة البحثية

المغلقة يكون تخصصياً يقتصر على المتخصصين في موضوع الندوة، وعادةً تكون الجهة

الداعية إلى هذه الندوة علمية، أو مؤسسة ثقافية، أو منظمة دولية متخصصة، وتُنشر

الابحاث بعد انتهاء الندوة.

2) الندوة الاستجوابية:

تقوم على طرح الأسئلة والإجابة عنها. ويكون دور مدير الندوة هو المسؤول عن كل مايرد فيها، فهو الذي يختار الأسئلة ويصوغها، ويضع أسئلة جديدة، ويشير إلى المشكلات التي تحتاج إلى إيضاح، ويجب أن يكون المدير متخصصاً بموضوع الندوة، وله مهارة في إدارة الحوار والبطرة عليه، أما موضوع الندوة الاستجوابية فغالباً ما يكون عاماً يهم الجمهور.

2- الندوة المفتوحة:

فيها يشارك الجمهور بشكل واسع، فهم لا يسألون فقط بل يناقشون، وي طرحون وجهات نظرهم. ويتم ذلك بعد انتهاء الأعضاء من طرح وجهات نظرهم، مثل الندوات التلفزيونية والإذاعية.

كيفية إدارة الندوة

إذا كانت الندوة بحثية فيجب اختيار أعضائها من المتخصصين البارزين، وإبلاغهم مبكراً عن الموضوع ليمدوا أبحاثهم، ولا بد أيضاً من اختيار موضوع الندوة بدقة وعناية لكي يسهم في حل أو طرح مشكلة علمية، أو قضية طية، أو فلسفية، أو أدبية نقدية، ولا بد من دعم الندوة إعلامياً ونشر نتائجها في الأوساط المختلفة، وتوزيعها على المعاهد العلمية ذات الاختصاص، أو التي تهتم بالموضوع ليتم الاستفادة منها.

أما إذا كانت الندوة استجوابية، فلا بد من إعداد المحاور الأساسية للأسئلة التي ستطرح، وتوزيعها على الأعضاء المشاركين، لكي يهيئوا أنفسهم للإجابة عنها حتى لا يفاجؤوا، أو يخرجوا. ولا بد للمدير من إعداد الأسئلة بدقة، وبأسلوب لا يمتلئ التأويل، ولا بد من الالتزام بأداب طرح الأسئلة، وعرضها، وعدم التعالي أو التعالم، أو الاستئثار بالحديث، أو تعمد إحراج المشاركين، ولا بد من تحديد الوقت وتوزيعه بشكل عادل، وعدم الخروج عن موضوع الندوة، وعدم مقاطعة المتحدثين.

أما في الندوة المفتوحة فلا بد من السيطرة على الموقف، وضبط الأمور لاتساع دائرة الحوار، والحفاظ على النظام واللباقة في التخاطب، وإيقاف المتحدثين المسيئين للمشاركين، أو الذين يسخرون، أو يسهون آراء المتحدثين.

تعريفات عامة

عادة ما تستخدم كلمة مؤتمر وكلمة اجتماع لوصف نفس الحدث تقريباً، ورغم أنه لا توجد مصطلحات معيارية لتحريف مختلف أنماط التجمعات، إلا أن المعاني التالية تلقي قبولاً عاماً لدى العديد من المهتمين بمجال الفعاليات، وفيما يلي توصيف للمصطلحات التي تندرج تحت الفعاليات :

1- مؤتمر: هذا المصطلح يعني الحدث الأكبر عادة، ربما مئات بل لآلاف

الأشخاص، وتستمر المؤتمرات أحياناً لعدة أيام وقد تتضمن برامج اجتماعية

متشعبة ومعارض، ويشمل الكثير من المؤتمرات الكبرى أعضاء من مختلف أنحاء

العالم، ويتم فيها بحث القضايا ذات الاهتمام المحلي والعالمي .

2- اجتماع: هي كلمة تعني عادة حدثاً أصغر بكثير، ويضم غالباً عدداً محدوداً من

المديرين يناقشون شؤون العمل في غرفة اجتماعات، غير أن كلمة اجتماع

قد تستخدم في سياق أشمل لوصف المؤتمرات والاجتماعات والندوات جميعاً.

3- ندوة: يستخدم هذا المصطلح لوصف تجمعات يتراوح حجمها من صغير إلى

متوسط ويتراوح عدد الحضور فيها من نحو (12) إلى (150) شخصاً، وتنعقد

الندوات عادة لفترة يوم واحد أو يومين بهدف تثقيف الحضور وتزويدهم

بالمعلومات .

4- حلقة نقاش: تقترب في معناها من الندوة إلا أن حلقة النقاش أقل ميلاً نحو

الرمميات، لأن تدفق المعلومات فيها يأخذ اتجاهين، وعلى كل فإن

التعريف الوارد بكاموس أكسفورد الإنجليزي بأن حلقة النقاش هي عبارة عن

(حلقة عقب العشاء يتخللها النقاش) وهو لا يعد تعريفاً دقيقاً بالنسبة للبعض.

5- **ورشة عمل:** تجمع بمائل حلقة النقاش. كما يشمل عدداً قليلاً من الحضور لمناقشة مواضيع محددة، وتبادل الآراء. أو حل معضلات معينة. ويمكن ملاحظة الفرق بين ورشة العمل وحلقة النقاش من حيث جهة تدفق المعلومات فيما بين كافة المشاركين، أما الندوة فتصدر المعلومات أساساً من المنصة وتوجه إلى الحضور، وأخيراً الاجتماع، والذي تتم الدعوة له عادة لمناقشة مواضيع، والوصول إلى قرارات جماعية بشأنها.

6- **معرض:** المعرض هو عبارة عن مكان خاص يتم خلاله دعوة الشركات لعرض منتجاتها، وتساغم المعارض بشكل فعال في النمو الاقتصادي للبلدان المختلفة، فضلاً عن التعريف بالمنتجات والتقاء المستثمرين بالمعارض مثل دخولاً سياحياً، وفرص عمل دائمة ومؤقتة، بالإضافة إلى الإيرادات المرتفعة للمنظمين والدول الممثلة.

7- **برامج تدريبية:** هنالك الكثير من الناس لا يدرجون برامج التدريب في المؤتمرات والاجتماعات، غير أنها تتطلب نفس القدر من التخطيط الدقيق المتأني كما في العديد من التجمعات الأخرى. ويتألف البرامج التدريبية عادة من (15) إلى (20) مديراً أو مسؤولاً، ويستمر مثلاً لمدة أيام من العمل، ونظراً للنقص الكبير في المراكز المتخصصة الدائمة للبرامج التدريبية فإن معظمها يتم في الفنادق.

إدارة الندوات

تشمل إدارة الندوات ما يلي:

1) إدارة الندوة البحثية:

من أهم الأمور لإدارتها:

- اختيار موضوع الندوة.
- اختيار أعضائها من المتخصصين البارزين.

كيف نعد ندوة

- 1- تحديد موضوع الندوة، والإعلان المناسب عن الندوة مثل الملصقات أو اللوحات في أماكن بارزة.
- 2- تحديد المتحدثين.
- 3- تحديد الفئة المستهدفة.
- 4- تحديد الموعد والمكان والإمكانيات اللازمة.
- 5- دعوة المستهدفين والمتحدثين.
- 6- توثيق الندوة من حيث الفوتوغرافيا أو الفيديو.
- 7- تقرير عن الندوة.
- 8- التوصيات عن الندوات.
- 9- متابعة تنفيذ الندوة.
- 10- التغذية الراجعة أو قياس مردود الندوة.

متطلبات الإعداد للندوة وتنظيم مراحلها

ينبغي أن تراعي العديد من الأمور والاعتبارات المرتبطة بنشاط الندوة وحجمها وتوقيتها:

- 1- مستوى الندوة (حدودها): الندوة المحلية، الندوة الإقليمية، الندوة العالمية.
- 2- التوقيت: منها ما تتخذ بصفة دورية، ومنها ما تتخذ بصورة مفاجئة .
- 3- الخبرة: يعني مدى قهرس الجهة في تنظيم الندوات .
- 4- الحضور: ندوة واسعة الحضور، غير ندوة محدودة الحضور.

مراحل الندوة

تمر الندوة بثلاث مراحل متلاحقة هي:

1- مرحلة الإعداد أو ما قبل الندوة.

2- مرحلة الإنجاز أو أثناء الندوة.

3- مرحلة التقييم أو ما بعد الندوة.

أولاً: مرحلة الإعداد:

هي المرحلة الأطول في زمن الندوة، وتعتمد الندوة في نجاحها على التحضير الجيد لهذه المرحلة، تتضمن مرحلة الإعداد عدة خطوات يمكن إجمالها في مجموعتين هما:

أ- الإعداد الفني، ويتضمن الخطوات التالية:

أ. حصر حاجات المجال المرتبط بالندوة.

ب. ترتيب هذه الحاجات ترتيباً منطقياً، تبويبها حسب المحاور.

ت. تخصيص الندوة لقضية واحدة أو قضيتين.

ث. ضبط المحتويات (الموضوعات).

ج. تحديد الأهداف المقصودة من وراء العملية.

ب- الإعداد المادي، والذي يتطلب تكوين اللجان الرئيسية والفرعية التالية:

أولاً: اللجان الرئيسية، وتشمل:

- اللجنة العليا للندوة أو لجنة الإشراف على الندوة: تكون برئاسة المسؤول الأول

في الجهة المنظمة للندوة، وأهم أعمالها إقرار خطة المؤتمر واعتماد أهدافه،

وتلقى تقارير اللجان الأخرى من أعمالها، والتنسيق بينها.

- اللجنة التحضيرية: حيث تتولى إعداد خطة الندوة (وقت انعقادها ومكانها

وميزانياتها التقديرية)، ورفع التشكيل المقترح للجان الأخرى إلى اللجنة

العليا، وتحديد مهامها ومتابعة أعمالها، واقتراح مكافأتها ورفع تقارير دورية

للجنة العليا عما غم إنجازته من أعمال، وترشيح رؤساء وأعضاء اللجان.

ثانياً: اللجان الفرعية وتنفع إلى لجان علمية وفنية وإدارية:

- اللجان العلمية، وتشمل لجنة تحديد المحاور والموضوعات، لجنة فحص وتقويم البحوث، لجنة التوصيات، ولجنة الكتاب الوثائقي والإعلامي.
- اللجان الفنية، وتشمل لجنة طباعة البحوث ومطبوعات الندوة، لجنة تنظيم قاعة-الندوات، لجنة الترجمة، لجنة تسجيل المشاركين، لجنة الإعلام والإنترنت، ولجنة المتابعة.
- اللجان الإدارية، وتشمل لجنة استقبال رؤساء الوفود (الندوات السياسية، والكبيرة)، لجنة العلاقات والمراسم (الندوات العادية)، لجنة الإسكان، لجنة الإحاشة، لجنة التنقلات، لجنة ترتيب الحجوزات، اللجنة المالية، لجنة السكرتارية والحفظ، ولجنة الاتصال بمقر الندوة.

مفهوم لجنة الاتصال بمقر الندوة

هي اللجنة التي تفيد في توحيد الاتصال بإدارة المقر، ونقل متطلبات اللجان التي ستقبل إليه قبل انعقاد الندوة مباشرة، بحيث تكون حلقة الوصل بين مختلف اللجان، وإدارة مقر الندوة التي يسهل الحصول على الرد على استفساراتها من جهة واحدة بدلاً من عدة لجان.

متطلبات التنسيق بين اللجان

1. تحديد أهداف ومهام كل لجنة بوضوح تام، ومناقشتها عند إعدادها مع الرئيس المرشح لها.
2. يدرس كل رئيس مهام اللجان الأخرى.
3. التدرج في ساعات العمل، خاصة إذا كانت الفترة بين تكوين اللجان وانعقاد الندوة طويلة.

4. إجراء اجتماعات دورية لكل لجنة، ولرؤساء اللجان مع لجنة الإشراف أو اللجنة التحضيرية.
 5. وضع أسماء إحتياطية لكل لجنة لمواجهة احتمال زيادة أعباء العمل.
 6. رسم خطة لتوجيه جهود عدد من أعضاء اللجان التي تنتهي أعمالها قبل انعقاد الندوة، مثل لجنة طباعة البحوث أو لجنة فحص، وتقويم البحوث.
 7. توزيع برنامج الندوة على اللجان قبل فترة مناسبة من تاريخ انعقاده لدراسته، وتحديد ما هو مطلوب منها بشأنه.
 8. منح كل لجنة عاملة أثناء الندوة مجموعة من مطبوعاته وهداياه ووضع أسس توزيعها عن طريقها.
 9. أن يتناسب عدد أعضاء كل لجنة مع مهامها.
 10. وضع ضوابط الاستعانة في لجان الندوة بأفراد من خارج الجهة المنظمة له.
 11. إيضاح أسس تقويم أداء اللجان مقدماً، وصرف المكافآت لأعضائها.
- وعموماً يمكن أن نوجز خطوات مرحلة الإعداد اعتماداً على الأسئلة التالية:
- لماذا؟ (التحديد الدقيق للأهداف).
 - ماذا؟ (اختيار الموضوعات).
 - كيف؟ (اختيار طرق التشبيط).
 - أين؟ (اختيار مكان تنفيذ الندوة).
 - متى؟ (اختيار تاريخ الإنجاز).
 - من؟ (انتقاء المعنيين بالندوة من مشاركين ومؤطرين).

ثانياً: مرحلة الإنجاز:

- نعني بها مرحلة التنفيذ الفعلي للندوة بحضور كل المعنيين بالندوة، ويمكن أن نلخص الخطوات التي تمر بها هذه المرحلة، والشروط المصاحبة لها في ما يلي:
1. تقديم العروض وإنجاز الأعمال في المواعيد المحددة لها.
 2. الافتتاح، وما يصاحبه من ترحاب، وتقديم للمشاركين.

3. التذكير بالبرنامج.
4. احترام طرق العمل - وعدم الخروج عن المضامين (المحتويات).
5. توزيع الوثائق (نشرات - ملخصات العروض - بيوغرافيا...).
6. تعديل البرامج عند الضرورة القصوى.
7. تعيين مقرر.

ثالثاً: مرحلة التقييم:

- ان مرحلة التقييم هذه تهدف إلى تحقيق جملة من الأغراض منها:
1. مساعدة المشرف (أو المشرفين) على تعديل أو تحسين أو توجيه العملية لتصبح أكثر فعالية، وذلك بالاعتماد على الملاحظات والاقتراحات التي يقدمها المشاركون كتابياً.
 2. حصر حاجات المتلقين من حيث ما ينبغي أن يراعى دراسته في الندوات اللاحقة.
 3. تلبية الرغبة التي تولد عند المتلقين في الافصح عن درجة رضاهم في بلوغ الأهداف المنشودة.
 4. تأكيد الهبات الرسمية من ان الندوة تنتج عنها فعلاً بمضى التغييرات في سلوكيات المتلقي.
- ويتم تقييم الندوة في فترتين:
- **الأولى:** تنجز في نهاية الندوة، وهو ما يمكن أن نطلق عليه التقييم العاجل، وفيه يعطي المشارك انطباعه من حيث درجة رضاه وقدرته على استثمار ما قدم له خلال الندوة، وكذلك حاجاته المستقبلية.
 - **الثانية:** تجري بعد مرور أكثر من أسبوعين من عقد الندوة، على أن يرسل الاستبيان عن طريق البريد.

عوامل نجاح الندوة

- 1- الإعداد الجيد من حيث:
 - اختيار الموضوع
 - توزيع الأدوار بين الأعضاء والرئيس.
 - تحديد الزمن، ومقر الندوة.
 - وجود لجنة للاتصال بمقر الندوة.
- 2- الحرص على إبراز النقاط الرئيسية في الندوة وتلخيصها.
- 3- ضبط الزمن المقرر لكل متحدث.
- 4- ينبغي على المشرفين على الندوة اعتماد جملة من الأساليب في العمل، نذكر منها:
 - (أ) الوضوح: أي أن تكون أهداف الندوة واضحة في أذهان الملتحقين.
 - (ب) الانضباط: حيث ترتبط باحترام المواعيد خلال أنشطة الندوة، بحيث يبدأ النشاط في حته، وينتهي في الوقت المقرر له.
 - (ج) التنظيم: بحيث يهي كل مشارك المهمة المسندة إليه، ويعمل على تنفيذها في المكان والزمان المعينين لها.
 - (د) الكفاءة: بحيث يشعر الملتحق خلال الندوة، أنه فعلاً يكتسب معارف أو مهارات أو مواقف لا خبرة له بها فيما سبق، وهذا بطبيعة الحال لن يحدث إلا إذا كان المشاركون من ذوي الكفاءة المطلوبة.
 - (هـ) التشييط: إن أسلوب التشييط التعاوني يمكن الملتحقين من الاندماج في نشاطات الندوة عن طواعية.

وقبل نهاية الندوة هناك أمرين مهمين لا بد من ختام الندوة بهما :

1. الكتاب الوثائقي والإعلامي:

بعد انتهاء الندوة، من المفضل جمع جميع وثائقه ابتداءً من صدور الموافقة عليه، إلى تحديد أهدافه ومحاوره وموضوعاته وتاريخه، وأيضاً اللجان المشكلة له، والمشاركون له

وفعالياته طبقاً لبرنامجها، وحفلة الافتتاح والختام وتوصياته وأصدائه على مختلف الأصعدة خاصة الإعلامية مع الصور المناسبة، والإخراج المتميز. وحينئذ لا يتأخر صدور عن انتهاء فعاليات الندوة.

2. متابعة الندوة:

في حالات كثيرة ينتهي دور الندوة بعد صدور توصياتها، وتلقى الجهات المنظمة لها التهاني على نجاحها، والأوجب أن تلقى الجهات المنظمة التهاني حين يتم تنفيذ توصياتها.

ثانياً: إدارة الاتصال في إدارة الاجتماعات:

مفهوم الاجتماعات

يعرف العثيمين الاجتماعات بأنها عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين.

أما الاجتماعات الفعالة فهي كما أوضح السيد، وآخرون التي تحقق الأهداف المرجوة منها في أقل وقت ممكن، ويرضى غالبية الأعضاء.

أنواع الاجتماعات

يشير كل من العثيمين، والسيد وآخرون، وكيشان إلى وجود عدة أنواع للاجتماعات تبعاً لعدد أسس تصنيفها، وفيما يلي أهم أنواع الاجتماعات، وتصنيفاتها:

أ- من حيث المدة أو الزمن:

أ- اجتماعات دورية: هي التي تعقد بصورة دورية قد تكون أسبوعية أو شهرية أو سنوية أو خلافه، ويقلب عليها الطابع الرسمي، ومن أمثلتها اللجان الدائمة والمجالس في الإدارات الحكومية والشركات.

ب- اجتماعات غير دورية: هي التي تعقد كلما دعت الحاجة إليها (ليس هناك وقت محدد لمعقدتها) لبحث مشاكل أو مواضيع طارئة.

2- من حيث الشكل:

1- اجتماعات رسمية: هي التي يتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة محددة (أسلوب التصويت في الاجتماع، حق الأغلبية في إصدار القرار، عدد المرات التي يحق للمضو فيها الكلام، الفترة المحددة للمضو للكلام).

ب- اجتماعات غير رسمية: هي التي لا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة محددة وتسم بالمرونة والسهولة، ولا يوجد لها قواعد أو أصول للمناقشة أو كيفية اتخاذ القرار.

3- من حيث المستوى:

أ- اجتماعات على المستوى العالمي أو الدولي: مثل اجتماعات الجامعة العربية وهيئة الأمم المتحدة.

ب- اجتماعات على مستوى الدولة: مثل اجتماع مجلس الوزراء ومجلس الشورى.

ج- اجتماعات على مستوى المنظمات في القطاع الخاص، مثل اجتماع مجالس الإفارات واللجان في الشركات.

أهمية الاجتماعات

تعد الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية، وتأتي أهميتها كما أشار كل من العثمين، والميد وآخرون، في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة في حياة الشعوب سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى التنظيمات، حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية:

1- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية، بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتسم أحيانا بالتحيز والمصالح الشخصية.

- 2- التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستبضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء، ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي.
- 3- إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين.
- 4- التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى.
- 5- إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة، وتخرية (التدريب).
- 6- رفع مستويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات.

المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات

لكي نحقق الاجتماعات أهدافها المرجوة، فلا بد من العمل على إدارتها بطريقة فعالة، ويشير كل من كينان، والبيد وآخرون إلى أن عملية إدارة الاجتماعات تنقسم إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع.

المرحلة الثانية: مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد.

ولأهمية كل مرحلة من هذه المراحل، واشتغال كل منها على عدد من الخطوات والأدوار الرئيسية، فإننا سوف نتطرق لكل منها بشيء من التفصيل.

نشاط:

أجب على كل فقرة من فقرات التمرين التالي (فقط) عندما يطلب منك المدرب ذلك؟ هلما أن إجابة الفقرة الأخيرة ومناقشة التمرين سوف تكون في نهاية الجلسة التدريبية:

أ) حدد ثلاثة مواضيع يمكن من أجل كل واحد منها أن تعقد اجتماع لديك في المدرسة؟

--1
--2
--3

ب) اختر أهم المواضيع السابقة من وجهة نظرك، ثم حدد من سوف تدعيه لحضور الاجتماع؟

--1
--2
--3
--4
--5
--6
--7
--8

ج) قم بإعداد جدول أعمال للاجتماع (توفيراً للوقت لا داعي لتكرار أي معلومات سابقة):

--1
--2
--3

- 4-.....
 5-.....
 6-.....
 7-.....

(د) هل يمكنك تحديد أهم النتائج التي سوف يتم التوصل لها من الاجتماع؟

- نعم ☐ لا ☐ أخرى نيين ☐
 - أذكر مبررات إجابتك؟

(أ).....

(ب).....

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع:

تسبق هذه المرحلة عقد الاجتماع. ويجب فيها الاهتمام بعدة أمور أو خطوات ذكرها السيد وآخرون، وتلك الأمور أو الخطوات هي:

1- تحديد الهدف من الاجتماع (المدير المسؤول عن أمر عقد الاجتماع):

لقد بين كينان إن الاجتماعات تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً، ولكن مع ذلك يدعو البعض إلى عقد اجتماع لأنهم لم يفكروا في البدائل المناسبة التي يمكن أن تعطي النتائج ذاتها أو لأنهم يرون إن جمع الأشخاص معاً يمكن أن يكون عنصر راحة نفسية وأسلوباً معتاداً في معالجة الأمور وتجنب تحمل المسؤولية الشخصية.

ويوضح السيد ، وآخرون، وجود عدة أهداف للاجتماعات، مثل طرح بعض المعلومات أو تبادل الأفكار والآراء بشأن موضوعات محددة أو العمل على القيام ببعض التغييرات في طرق وأساليب العمل أو مناقشة بعض السياسات أو إعداد بعض التقارير حول موضوع معين أو توضيح بعض الأمور المرتبطة بالعمل أو الأفراد أو الحصول على تأييد بعض الأفراد لبعض الأفكار والمقترحات الخ.

ويؤكد كلا الكاتبين السابقين على أهمية أن يفكر المدير مسبقاً قبل الاجتماع، ويسأل نفسه عن الغرض أو الهدف منه؟ هل هو أنسب وسيلة لتحقيق الهدف؟

2- تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع (المدير المسؤول عن أمر عقد الاجتماع أو من يتيه):

يجب على المدير المسؤول أن يفكر في تحديد ما إذا كان سوف يرأس الاجتماع بنفسه أم سوف ينيب شخصاً آخر عنه، وفي كلا الحالتين يجب عليه كما أشار كينان أن يتذكر أنه كلما قل عدد المشاركين كلما كان أفضل، وأن يتأكد كما أوضح السيد، وآخرون، من توافر عدة شروط في الأعضاء المزمع دعوتهم لحضور الاجتماع أهمهما يلي:

- (أ) أن يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع
- (ب) أن تتوافر لديه الخبرة والالام بالموضوع.
- (ج) أن تتوافر لديه الرغبة والحافز للمشاركة في الاجتماع.
- (د) أن يكون قادراً على العمل الجماعي.
- (هـ) ألا يكون من النوع الذي يفرض رأيه على الآخرين.
- (و) ألا يكون من النوع الذي لا يستطيع التحدث أمام الآخرين (محبول وغير منفتح اجتماعياً).

ويضاف إلى الشروط السابقة بالنسبة للمدير المسؤول عن أمر عقد الاجتماع أو من يكلفه برئاسة الاجتماع، أن يلم بخطوات ومبادئ إدارة الاجتماعات (التي سبق ذكرها أو سيرد ذكرها لاحقاً) وأن يكون فعالاً، والرئيس الفعال، هو الذي يبنى علاقته مع بقية الأعضاء على التعاون والثقة والمساواة في إعطاء الفرص لجميع الأعضاء بحيث يتيح لكل عضو أن يعبر عن آرائه وأفكاره بحرية.

وتفيد هذه الخطوة السابقة، كما أشار السيد، وآخرون في عدة أمور أهمها إرسال الدعوات والمعلومات للمدعوين للاجتماع قبل عقده بوقت كافٍ، وبذلك يتمكنون من التحضير للاجتماع بشكل جيد، واختيار وترتيب مكان الاجتماع.

3- إعداد جدول أعمال الاجتماع (رئيس الاجتماع والسكرتير):

ام لجدول أعمال الاجتماع دور كبير جداً في إنجاح الاجتماع. ونظراً لذلك فإن كينان يؤكد على ألا يكون عبارة عن ورقة توزع على المشاركين قبل الاجتماع مثل البيانات التي توزع في الشوارع، بل يجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل تعمل كدليل يقي الجميع في مسار معين وتضع استغراق أقل المواضيع أهمية بمعظم وقت الاجتماع. كما يبين أن نقاط جدول الأعمال التالي هي الهدف من الاجتماع وتاريخه ومدته ومكان حدوثه، وأسماء المشاركين فيه، ومواضيع المناقشة الروتينية، ومواضيع النقاش الصعبة أو المقلبة للجدول، وأي أعمال أخرى تستجد.

كما يؤكد على أهمية ترتيب الموضوعات في تناولها وفقاً لأهميتها النسبية، وتحديد وقت مناقشة كل موضوع (إن أمكن ذلك)، وعلى مراعاة القواعد التالية عند إعداد جدول أعمال الاجتماع:

- (أ) الاختصار على الموضوعات ذات الصلة بالهدف من الاجتماع.
- (ب) مراعاة ما يعرفه الأفراد المشاركون عن الموضوعات المطروحة للنقاش.
- (ج) العمل على عدم إطالة زمن الاجتماع قدر الامكان (تشير الدراسات إلى أن انتباه الأفراد وتركيزهم يمكن الحفاظ عليه إذا لم تتزد المدة في المتوسط عن ساعتين).
- (د) اختيار الوقت اللائم ليعقد الاجتماع (تشير الدراسات إلى أن الأفراد يكونون في حالة بظة ذهنية بين الساعة الثامنة ونصف صباحاً والساعة الثانية عشرة ظهراً لوإذا تناولوا غذاء خفيفاً بين الساعة الثانية بعد الظهر والخامسة مساءً).

4- اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس):

يتطلب نجاح الاجتماعات توفر عدد من العوامل المهمة في مكان الاجتماع، ومن تلك العوامل كما أشار كل من كينان، السيد وآخرون وتلك العوامل هي: مناسبة حجم القاعة لعدد المشاركين، مناسبة ترتيب مائدة ومقاعد الاجتماعات، توافر كافة الأجهزة

والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات، توافر درجة الإضاءة والتهوية والحرارة الملائمة، خطة وطاقات محدد أماكن جلوس المشاركين.

وتتخصص شكل الاجتماع بشير السيد، وآخرون إلى أن ذلك يعتمد إلى حد كبير على الهدف من الاجتماع، وأن أنسب شكلين هما الشكل الدائري والبيضاوي حيث يتيحان أكبر قدر من التفاعل بين المجتمعين.

5- إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع:

(مكتوب الاجتماع تحت إشراف الرئيس)، ويأخذ أن يكون ذلك قبل موعد عقد الاجتماع بوقت كاف، وأن يرفق بها جدول أعمال الاجتماع.

المرحلة الثانية: مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع:

هي تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع (الفترة المحددة لبدء ونهاية الجلسة)، ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة، كما يعتمد على مدى تفهم كل من رئيس وأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم، وتنفيذها على الوجه المطلوب.

أولاً: الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع:

- 1- الاستئذان للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة، وأن تكون بشكل موضوعي ونحالي من التحيز أو التعصب.
- 2- الاستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء إليهم.
- 3- معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه.
- 4- قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفعالية.
- 5- الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب، أو الاعتذار وإنباء حضور آخر علم بالموضوع في الحضور عنه.
- 6- الالتزام بأداب الحديث مع الآخرين أثناء النقاش أو الاستفسار.

- 7- عدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد إلا لأسباب ضرورية بإذن بها رئيس الاجتماع.
- 8- الاستغفار عن المعلومات أو الموضوعات غير الواضحة أو غير المفهومة أثناء الاجتماع.
- 9- الابتعاد عن الانهماكات السلية لمحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش.

ثانياً: أهم الأدوار المطلوبة من رئيس الاجتماع:

- 1- مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء، وتوجيه لجنة السكرتارية باستقبال الأعضاء المشاركين في الوقت والمكان المحدد.
- 2- أن يستحضر في ذمته المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع وأن يعمل على الاستفادة منها، وتلك المراحل الأربع هي:
 - أ) **تشكيل الاجتماع:** مرحلة البدء بالاجتماع، وفي هذه المرحلة يدرس المشاركون بعضهم بعضاً ويسمون لمعرفة مواقف الآخرين وخلفياتهم.
 - ب) **المرحلة العاصفة:** مرحلة النقاش والرد، وفي هذه المرحلة يبدأ المشاركون بالانفتاح والانهماك في مناقشات وتحديات كلامية، قد تؤدي إلى سوء تنظيم الاجتماع.
 - ج) **مرحلة التلخيص:** مرحلة العمل بإنتاجية، وفيها تتطور الأفكار ويتم الوصول إلى تسويات، وترسيخ إطار عام واضح يمكن الجميع من معرفة ما هو مطلوب منهم.
 - د) **مرحلة الأداء:** مرحلة النتائج، وفيها يولد المجتمعون إجماعاً ويحصلون على النتائج.
- 3- **اختتام الاجتماع في الوقت المحدد مع مراعاة النواحي التالية:** الترحيب بالمشاركين، وإتاحة الفرصة لهم للتعريف بأنفسهم، وحصر الغائبين،

- والتذكير بهدف وأهمية الاجتماع أو مراجعة نتائج الجلسة السابقة،
والتعريف بالمواضيع المحددة للمناقشة، والتأكيد على الالتزام بالوقت.
- 4- اختيار مقرر ولجنة صياغة لوقائع جلسة الاجتماع، وذلك بالاتفاق مع أعضاء الاجتماع.
- 5- طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد، وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم واستارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.
- 6- إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع.
- 7- توجيه النقاش، ومنعه من الانحراف عن هدفه (إيقاف النقاشات الجانبية، امتثار بعض المشاركين بالكلام لفترة طويلة... الخ).
- 8- حفظ النظام داخل الاجتماع، والحسم في مواجهة أي محاولات للخروج بالاجتماع عن هدفه.
- 9- فرض آداب الحديث وقواعد المناقشة على المشاركين وعدم السماح لأي فرد بالانحراف عنها.
- 10- اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقاً لنمط شخصية كل فرد منهم (المعارض، والمتعالي، والمتعصب، والثرثار، والمطوي... الخ).
- 11- بلورة النقاشات للحصول على إجماع على النتائج، وذلك من خلال الإعلان عن نقاط الاتفاق وتدوينها أولاً بأول، وإعادة مناقشة نقاط الاختلاف والإعلان عن أقرب النتائج المحتملة للاتفاق.
- 12- اختتام الاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحساس الأعضاء، وراعى في ذلك إعادة تذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع وما تحقق منها، تلخيص أهم ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات، توجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه، تكليف الأعضاء بإنجاز ما أوكل إليه من مهام، إبلاغ الأعضاء بموعد الاجتماع القادم إن لزم الأمر.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد:

هي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع، يتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي:

أولاً: توثيق الاجتماع:

يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك، ويجب أن يتضمن المحضر، كما أشار كل من العثيمين، وكيان، والسيد وآخرون، النقاط التالية:

- اسم رئيس الاجتماع.
- جدول الأعمال.
- عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده.
- قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين.
- ملخص من ما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال.
- اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا.
- لتحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي.
- خلاصة توزيع المسئوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية.

ويؤكد كيان على مراعاة النواحي التالية عند كتابة محضر الاجتماع استعمال صيغة الماضي، وصف الحقائق والوقائع فقط بدون إعطاء آراء شخصية، الإشارة إلى أي إجراء تنفيذي بالأحرف العريضة وبجانبه الأحرف الأولى من اسم أو مركز الشخص المسئول عنه، وبعد الانتهاء من إعداد المحضر وتأكيد الرئيس من خلوه من الأخطاء، فإنه يقوم وكافة الأعضاء الحاضرين بالتوقيع عليه ومن ثم توزيع نسخة منه على كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع.

ثانياً: تقييم الاجتماع:

يؤكد السيد وآخرون، على أهمية قيام رئيس كل اجتماع وكافة الأعضاء المشاركين بتقييمه كل اجتماع بعد الانتهاء منه، وذلك بهدف التعرف على المشكلات التي تعرض

لها الاجتماع والعمل على تنفيذها في الاجتماعات المقبلة، والطريقة البسيطة لفعل ذلك، كما أشار كينان، هي الطلب من الأعضاء ملء استمارة تقييم الاجتماع التي لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة، قبل مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع، وتضمن الاستمارة الأسئلة التالية:

- هل أنت راضٍ عن كفاءة إدارة الاجتماع؟ نعم / كلا.
- هل كان هذا الاجتماع مفيداً لك؟ نعم / كلا.
- هل لديك أي تعليقات أخرى؟ نعم / كلا.
- هل تمكنت من قول كل ما تريد قوله في الاجتماع؟ نعم / كلا.
- هل تعرف ما يتوجب عليك فعله نتيجة للاجتماع؟ نعم / كلا.

ثالثاً: متابعة تنفيذ القرارات المتخذة:

تعتبر الحصيلة الإجمالية للاجتماعات دائماً على مدى نجاح تلك الاجتماعات، وكثيراً ما يتوقف ذلك على عنصرين أساسيين هما:

- 1- مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بالجهاز المهام الموكلة إليهم أولاً بأول.
- 2- مدى وصول القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع إلى الجهات والأشخاص ذوي العلاقة، وقيامهم بتنفيذ ما جاء فيها.

الفصل السادس

إعداد وكتابة التقارير

الفصل السادس

إعداد وكتابة التقارير

تعريف الاتصال في إعداد وكتابة التقارير

هي إحدى مهارات الاتصال الإداري، ونقصد بها نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر، وتتفق المفاهيم، وتتخذ القرارات، أو تبادل الحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المشاعر من خلال عمليات الإرسال والاستقبال من شخص إلى آخر.

أنواع الاتصال

1. الاتصال الكتابي.
2. الاتصال الشفوي.
3. الاتصال غير اللفظي.

مهارات الاتصال الإداري- الطرق الرئيسية للاتصال

الاتصال الكتابي	الاتصال اللفظي	الاتصال الشفوي
<ul style="list-style-type: none">• يسهل الرجوع إليه• لتحديد المسئوليات• يوثق المعلومات• للاستفادة منها في المستقبل• يضمن نقل بعض المعلومات و الاجوبه• لعدم كبر من العاملين	<ul style="list-style-type: none">• يوضح ردود الفعل• المكينة• مؤثر في الروح المعنوية• للموظفين حيث أن الأقوال تحدث بصوت أعلى من الكلمات• له أثره البالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات والثقافة العالية	<ul style="list-style-type: none">• يشوي روح التعاون والصداقة• يسهل التوتر والضغط• نتيجة إخراج مالي الصدور• يشجع على تبادل الأمثلة• ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم• يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء فهو يوفر الوقت والجهد

الاتصال الشفوي	الاتصال اللفظي	الاتصال الكتابي
<ul style="list-style-type: none"> • مثل: • المقابلات الشخصية • المكالمات التلفونية • اللجان والاجتماعات • المؤتمرات • المحاضرات 	<ul style="list-style-type: none"> • مثل: • الإيماءات • حركات الوجه • السكوت، الغضب، • الانفعال • السلام باليد • الابتسامة 	<ul style="list-style-type: none"> • مثل: • التقارير، المذكرات • المنشورات، • الشكاوي • اللوحات البيانية • وسائل الإيضاح • البصرة • الجرائد الخائطية

وظائف الاتصال

تؤدي عملية الاتصال الوظائف الآتية:

1. نقل الرسالة من طرف إلى آخر.
2. التأثير في الأشخاص الآخرين وتوجيههم.
3. استقبال البيانات والاحتفاظ بها.
4. تحليل البيانات واشتقاق المعلومات منها.
5. التأثير في العمليات القيادية للجسم وتعديلها.

أهمية الاتصال

1. وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
2. القدرة على تجاوز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات.
3. ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للجمهور والعاملين في المنظمة.
4. الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المدير اليومية.

5. أنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة.

6. وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المنظمة في مجال توجيه فعاليتهم وتحركاتهم.

أقسام الاتصال

- شفوي أو مكتوب

- لفظي أو غير لفظي

- أفقي أو رأسي

- رسمي أم غير رسمي

مهارات الاتصال الإداري، الاتصال المكتوب

يمكن أن يتخذ اشكالا متنوعة، مثل الخطابات والمذكرات والنشرات والأدلة والتقارير أو لوحات الإعلانات.

مميزات الاتصال المكتوب

1. تتميز هذه الطريقة في الاتصال بكونها حج كلاً من المرسل والمستقبل بإطار

مرجعي مكتوب، يمكن الرجوع إليه في أي وقت.

2. تعتبر طريقه منخفضة التكاليف، حيث يمكن توزيع الرسالة المكتوبة على عدد كبير من المستقلين.

3. فعالية الرسالة المكتوبة تعتمد في المقام الأول على قدرة المرسل على صياغة الأفكار وتوضيحها بطريقة فعالة.

4. تعتبر مرجعاً قانونياً للجهات المعنية في حالة حدوث أية مشكلات أو خلافات حول ما تحتويه عملية الاتصال.

تعريف التقرير

هو تصور لموقف اجتماعي أو اقتصادي أو ثقافي، وعادة يهتم بتوضيح الاتجاهات والسياسات المتعلقة بالموقف، وهو نشاط تستطيع أن تمارسه، وهو مجال من مجالات التفكير لعرض وجهة نظرك وأفكارك للآخرين.
ويعرف التقرير بأنه:

- حقائق خاصة بمشكلة معينة، تعرض عرضاً تحليلياً، بطريقة مبسطة، مع ذكر الاقتراحات التي يجب أن تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.
 - وسيلة من وسائل الاتصال الفعال في منظمات الأعمال بين المستويات الإدارية، المختلفة، وبين وحدات النشاط كل في مجال اختصاصه.
 - وثيقة تتضمن دراسة لمشكلة ما، بهدف نقل وإعطاء المعلومات والنتائج التي ندر منها الدراسة من أجل تقديم الأفكار والتوصيات.
 - عرض مكتوب لمجموعة من الحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة، ويتضمن تحليل واقتراحات وتوصيات تتماشى مع نتائج التحليل.
 - إعلام الغير كتابياً بأمر من الأمور.
 - عرض نتائج بحث، أو دراسة موضوع معين، أو إيجاد حلول لمشكلة ما.
- ويختلف التقرير باختلاف الهدف منه، سواء كان تقرير إداري، فني، طبي،... الخ. وتعتبر التقارير وسيلة اتصال هامة داخل دوائر الأعمال على اختلاف أنواعها وتخصصاتها، ويدون التقارير يكون من الصعب على الإدارة السيطرة على المنشأة وقيادتها بفاعلية وكفاءة، حيث تعتمد الإدارة على ما تتضمنه التقارير من المعلومات لمعرفة ما يجري داخل المنشأة واتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة ورسم السياسات والخطط واختيار أسلوب العمل المناسب. كما تساعد التقارير في التعرف على وجهات نظر و آراء العاملين والتوصيات التي يقدمونها والحلول التي يقترحونها لمشكلات العمل.

إن الهدف الأساسي لكتابة التقارير هو نقل المعلومات، وفي بعض الحالات تستخدم التقارير، كوسيلة لتقديم توصيات أو اقتراحات، وعلى ذلك يجب اتباع أسلوب في إعداد وكتابة التقارير.

كما يهدف إلى أن يكون التقرير:

- واضحاً: سهل فهمه واستيعابه.
- موجزاً: بما يكفي لفرض منه.
- كاملاً: يغطي كافة جوانب الموضوع.
- دقيقاً: يحتوي على معلومات صحيحة.

ويعتبر التقرير المكتوب أحد أساليب الاتصال في منشآت الأعمال بين المستويات الإدارية المختلفة، وبين وحدات النشاط كل في اختصاصه، كما يعتبر بصفة عامة ضمن أساليب الاتصالات الإنسانية العالية، وهو ما يطلق عليه **Effective Human Communications** والتي تلخص في:

- المقابلات الشخصية.
- المحادثة التلفونية.
- التقديم والعرض.
- كتابة التقارير.
- الاجتماعات.
- الاستقصاءات.
- الملاحظة ودراسة العينات.
- الوثائق والمستندات.
- الامنيان.
- أجهزة الحاسب الآلي.
- أجهزة الفاكس والتلكس.

تهدف أي من هذه الأساليب إما إلى تجميع معلومة أو إلى نقل وتوصيل معلومات، أو الاثنين معاً وهو ما يطلق عليه (الاتصال ذو الاتجاهين)، إلا أن التقرير يعتبر اتصال في اتجاه واحد، حيث يتم من خلاله نقل وتوصيل معلومات وليس تجميع معلومات.

أهمية التقارير

1. الهدف الأساسي من كتابة التقارير بالدرجة الأولى هي نقل المعلومات، ويمكن أن تحقق التقارير بجانب ذلك مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- تبادل المعلومات.
- معاونه الإدارة في أداء وظائفها المختلفة.
- معلومات مرجعية.
- التوثيق والتسجيل.

التقارير وسيلة اتصالية عن طريقها يتلقى المديرون المعلومات التي يعتمدون عليها في رسم السياسات، ووضع الخطط واختيار أسلوب العمل المناسب داخل مؤسساتهم. كما تستخدم التقارير لإعلام المديرين بشكائيف الإنتاج، ومشكلاته، ومستوى الأداء في مختلف الأعمال في المنشأة، ورغم تنوع وسائل الاتصال داخل دوائر الأعمال، إلا أن التقارير لها أهمية خاصة بين هذه الوسائل، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

1. تعتبر التقارير مصدراً دائماً للمعلومات يمكن الرجوع إليها في أي وقت.
2. تساعد التقارير أكثر من وسائل الاتصال الأخرى، على فهم واستيعاب المعلومات والحقائق.
3. تعتبر التقارير القاعدة الأساسية التي تتخذ القرارات بناء عليها.
4. تتميز التقارير بالاعتدال في إحدادها إذا قورنت ببعض أساليب الاتصال الأخرى.

وعلى ذلك فإن التقارير المكتوبة تعتبر من أهم وسائل الاتصال في منشأة الأعمال.

ومن بين العوامل التي عظمّت أهمية التقارير:

1. النمو في كثير من العمليات في مجال الأعمال وتعقدتها في المدى الطويل.
 2. تنامي الحاجة لطرق أفضل لقياس أداء الإداريين.
 3. التطور السريع في أجهزة ومعدات إنتاج المعلومات ذات الكفاءات الأكبر.
- وكثيراً ما يترتب على التقرير قرارات معينة، كفصل من العمل، أو استحقاق ترقية، أو نقل، أو إعادة تصميم البرامج الحالية، أو توسيع نشاط المنظمة أو تحجيمه، لذا ينبغي مراعاة ما يلي عند كتابة التقرير:
- الصدق في الإدلاء بالمعلومات.
 - تحري الدقة والموضوعية.
 - التأكد من صحة المعلومات.
 - عدم تدخل الأغراض الشخصية في كتابة التقرير (كالصداقة والبغض والمصلحة).

أهداف التقرير

لا بد أن يكون هناك هدف أو أهداف من وراء كتابة التقرير، ومن أهم هذه الأهداف ما يأتي:

1. إعلام الغير بأمر من الأمور
 2. تحريك سلوك الآخرين عن طريق إقناعهم بشيء معين أو بوجهة نظر محددة
 3. عرض نتائج بحث أو دراسة لموضوع معين أو مشكلته مهمة، ليستفيد من قراءة هذا التقرير كل من اطلع عليه.
- لذلك فإن الهدف من إعداد التقرير يجب أن يكون واضحاً ومحدداً في جملة واحدة، مثل (الهدف من هذا التقرير معرفه ما تم المجازه في جهة ما والأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق والمجاز ما هو مستهدف خلال فترة معينة)... وهكذا.

ويمكن أن تحقق التقارير بجانب ذلك مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

1- التخطيط: يبنى على معلومات عن أوجه النشاط المختلفة، ترد إلى الإدارة في شكل تقارير تشمل الانجازات السابقة والإمكانيات المتاحة ووجهات نظر وتوصيات القائمين على الأنشطة المختلفة للإدارة، مما يساعد على إصدار خطط موضوعية وعلمية وقابلة للتنفيذ ومتوفرة لها مقومات النجاح.

2- الرقابة: أن جوهر وظيفة الرقابة يمكن في مقارنة الانجاز الفعلي، بما كان يجب أن يتم في ضوء الخطة الموضوعية وحسب معايير الأداء المتفق عليها، وحتى تتمكن الإدارة من إجراء هذه المقارنة فإنه يلزمها دائماً معلومات في شكل تقارير عن الانجازات التي تمت.

3- التوجيه والإشراف: لا يستطيع الرئيس أو المستول أن يمارس وظيفة التوجيه والإشراف دون الحصول على معلومات عن سير العمل وأي مشكلات أو معوقات تظهر أثناء التنفيذ، ولا يتيسر ذلك إلا من خلال نظام للتقارير يمدّه بشكل منتظم بالمعلومات اللازمة.

4- المتابعة والتقييم: تتطلب عملية متابعة الأنشطة المختلفة، وتقييم أداء الأفراد والوحدات الإدارية ضرورة وجود تقارير تعرض الانجازات وتساعد على تحديد مدى تحقيق الأهداف الموضوعية، وتحديد الاختلالات التي وقعت وتقدم تحليلاً لأسبابها وكيفية تلاقيها مستقبلاً.

(أ) التوثيق والتسجيل: تعتبر التقارير وسيلة للتوثيق والتسجيل، فهي تعبر عن نشاط والمنجازات وأعمال تمت ونتائج تم التوصل إليها، ومشكلات واجهت العمل وأساليب معالجتها، فنجد مثل أن مجموعة التقارير التي تصدر نهاية كل سنة مالية، تعتبر سجلاً لنشاط المنشأة خلال هذه الفترة الزمنية، وتقارير تتضمن تحليلاً لنتائج الأعمال وتقارير تقييم مستوى الأداء والمعوقات التي واجهتها المنشأة.

- (2) تبادل المعلومات: تعتبر التقارير وسيلة لتبادل المعلومات بين الوحدات و الأنشطة المختلفة داخل المنشأة، و بالتالي التأثير على خطط و برامج هذه الوحدات بما يكفل تحقيق أهداف المنشأة.
- (3) معلومات مرجعية: هناك بعض التقارير التي تتضمن معلومات تحتاج دائماً للرجوع إليها، مثال ذلك تقييم الأداء التي توضح خطوات سير العمل والإجراءات المختلفة الواجبة الإتباع، والنماذج التي تساعد مثل هذه المعلومات المرجعية في تدريب الموظفين الجدد أيضاً.

فوائد استعمال التقارير

هناك العديد من الفوائد الرئيسة التي تحققها المؤسسات جرأ استعمالها للتقارير منها:

- (1) إجراء تغيير في الإجراءات والسياسات: فلسفة المؤسسة. حيث أن معظم التغيرات هي نتيجة اقتراحات قدمت في تقرير معين.
- (2) التنبؤ بالحاجات: حيث أن هناك تقارير تشير إلى وجود حاجات معينة يجب توفيرها للمنظمة. مثل الحاجة إلى زيادة عدد العاملين في إدارة معينة، أو الحاجة إلى زيادة عدد العاملين في إدارة معينة، أو الحاجة إلى تطوير إجراءات السلامة الصانحة داخل المؤسسة.
- (3) مقارنة الانجاز بمعايير الأداء: يعني استعمال التقارير في الرقابة وخاصة في رقابة التكاليف.
- (4) خفض التكاليف: المفروض أن تشير التقارير إلى ضرورة خفض التكاليف في المؤسسة أو تشير إلى الوافرات الممكنة تحقيقها، نتيجة تطبيق التوصيات والمقترحات التي تضمنها التقرير.

أنواع التقارير

تنقسم التقارير إلى أنواع عديدة، مثل:

أ- حسب موضوعاتها ومنها:

1. التقارير الاخبارية.
2. التقارير التحليلية أو تقارير البحث والفحص.
3. التقارير السنوية.
4. التقارير المالية.
5. تقارير دورية اشرافه تناول موضوعات معينة.
6. تقارير احصائه وتضمن بيانات في صورة احصائه كمية.
7. تقارير إدارية وتعلق بمرضى ومناقشة مشكلات إدارية معينة.

ب- أنواع التقارير حسب درجة شكلتها رسمية أو غير رسمية:

1. تقارير رسمية
2. تقارير غير رسمية
- ج. أنواع التقارير حسب الصورة التي تخرج عليها ومنها:

1. تقارير شفوية
2. تقارير مكتوبة

د- أنواع التقارير حسب الجهة الصادرة إليها، ومنها:

1. تقارير داخلية.
2. تقارير خارجية.

كما ويمكن تقسيم التقارير إلى أنواع أخرى، وفقاً لما يلي:

أولاً، من ناحية الزمن،

1. تقارير دورية:

هي التي تغطي فترات زمنية ثابتة، عادة ما تحددها نظم العمل بالمنشأة أو قد يحددها القانون في بعض الحالات، وقد تكون هذه التقارير:

- يومية.
- أسبوعية.
- شهرية.
- ربع سنوية (كل 3 أشهر).
- نصف سنوية (كل 6 شهور).
- سنوية.

وقد يصدر نفس التقرير بوحدة أو أكثر من هذه الفترات، فهناك تقرير مبيعات يومي وآخر شهري، يمثل إجماليات التقارير اليومية، وهكذا كما تؤثر العوامل التالية على تحديد دورة التقرير:

- أ. درجة حساسية الموضوع وتأثيره على بعض الأنشطة.
- ب. مدى الحاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة.
- ت. ارتباط موضوع التقرير بموضوعات تقارير أخرى لها دورة ثابتة قد لا تستطيع المنشأة تغييرها.
- ث. احتياجات ورغبات الإدارة.
- ج. المستوى الإداري الذي يرفع له التقرير.
- ح. اللوائح والقوانين.

2. تقارير غير دورية:

هي التي تغطي فترات زمنية غير ثابتة، وتختلف من تقرير لآخر، وعادة ما يرتبط إصدار مثل هذه التقارير بوقوع أحداث معينة، مثل وصول رصيد المخزون لأحد

الأصناف الهامة إلى مستوى معين، أو حدوث عطل مفاجئ لأحد الأصناف الهامة إلى مستوى معين، أو حدوث عطل مفاجئ لإحدى الآلات على خط الإنتاج.

وتسمى هذه التقارير الاستثنائية باعتبارها ترتبط بأمور غير عادية أو نادرة الوقوع، وتمثل مشكلة لأحد الأنشطة الرئيسية للمنشأة، وتتطلب اتخاذ إجراءات خاصة أيضاً واستثنائية، وقد تصدر تقارير عن بعض الموضوعات تحمل الصفتين معاً، فتجد في بعض المصانع مثلاً أن هناك تقريراً دورياً عن حالة الآلات وأوقات التوقف وأسبابها (أعطال، صيانة دورية، عدم توفر خامات... الخ) يصدر أسبوعياً، كما يصدر تقرير فوري غير دوري في بعض حالات التوقف، لبعض الماكينات أو حالات التوقف الناتجة عن أنواع معينة من الأعطال.

ثانياً: من ناحية الهدف:

1. **تقارير متابعة:** هي التقارير التي تكون مرتبطة بخطة موضوعة أو برنامج أو مشروع جاري تنفيذه، وعادة ما تتضمن عملية مقارنه بين ما هو واقع فعلاً، وما كان يجب أن يتم وفقاً للخطة أو البرنامج الموضوع، وتوضح الانحرافات وتقديم تحليل لها وبيان مبياتها، وأحياناً ما تكون في شكل جدول به خانات تمثل الفعلي actual ويرمز لها بحرف a والتمثيل التقديري أو المخطط planned ويرمز لها بحرف p، وقد يترتب على مثل هذه التقارير اتخاذ قرارات تصحيحية أو تعديل في المخطط الموضوعية أو إعادة توزيع للمواد المتاحة.

2. **تقارير معلومات:** هي التقارير التي تنقل معلومات عن أحداث أو مواقف معينة، وتسمى أحياناً تقارير إخبارية وقد تتضمن تعليقاً يمثل وجهة نظر كاتب التقرير، ويركز هذا النوع من التقارير على الحقائق أو ما يطلق عليه البعض بمعلومات حقائقية مثل تقرير المبيعات الشهري لشركة، أو تقرير الأسعار العالمية لبعض المنتجات، ونادراً ما يترتب على مثل هذه النوعية من التقارير اتخاذ قرارات معينة، ففي معظم الأحوال تهدف إلى الإحاطة فقط، إلا

أنها يمكن أن تستخدم من إجراءات الدراسات أو وضع الخطط المستقبلية أو عمليات التنبؤ التي تعتمد على السلاسل الزمنية، والتي تشمل أرقام فترات سابقة، كما تساعد على اكتشاف الموسمية وتحديد ظواهر معينة.

3. **تقارير الدراسات:** هي التقارير التي تعرض نتائج الدراسات التي تجري داخل المنشأة أو في البيئة الخارجية، وقد يقوم بها أفراد من المنشأة أو جهات أخرى متخصصة، مثل تقرير دراسة الجدوى الاقتصادية لإنشاء خط إنتاجي جديد بمصنع أو توزيع المنتجات، أو دخول أسواق جديدة، أو إنتاج سياسة تسويقية أو ترويجية معينة.

4. **تقارير تقييم الأداء:** هي التقارير التي تقسم مستوى الأداء قياساً بمعايير موضوعية مسبقاً، وتهدف هذه التقارير إلى الحكم على الكفاءة أو إعفاء درجات أو تقديرات تعبر عن مستوى الأداء خلال فترة التقييم، وهادة ما تكون هناك قواعد لكتابة هذا النوع من التقارير، وتحديد أسلوب لقياس ومقارنته الأداء الفعلي بالمعايير النمطية لمثل هذا العمل، ومن أمثلتها تقارير تقييم أداء الأفراد أو تقييم أداء إدارات معينة أو وحدات نشاط، وقد يترتب عليها اتخاذ قرارات في حالة وجود المخالفات كبيرة أو قد يكتفي أحياناً بالتوجيه أو تصحيح بعض الممارات.

ثالثاً من ناحية المحتوى:

1. تقارير مالية ومحاسبية
2. تقارير الأنشطة
3. تقارير الأفراد (الجانب الشخصي، الوظيفي، السلوكي، تقييم).

رابعاً من ناحية الشكل:

1. تقارير وصفية: تقارير دراسات الجدوى، تقارير دراسة السوق واتجاهات المستهلكين.

2. تقارير متابعة التصميم: مطبوعة وعلى كاتب التقرير أن يملأ بياناتها مثل:
تقارير المتعلقة بالرحلات الجوية، الصيانة، تقييم الأداء للمعاملين.

خامساً، من ناحية التوجيه،

1. تقارير داخلية.
2. تقارير خارجية.

خصائص التقرير الجيد

هناك عدة خصائص يتميز بها التقرير الجيد من أهمها:

1. هدف أو غرض التقرير: كل تقرير فعال يجب أن يكون هناك سبب لكتابته.
2. الإيجاز: كلما كان التقرير موجزاً كلما كان أفضل، يجب أن يكون مختصراً، مباشراً، والا يكون الإيجاز على حساب الشمول والكمال.
3. الوضوح: يجب أن يكون التقرير واضحاً ومفهوماً، وبلغه غير غامضة.
4. التوثيق: يجب أن يكون التقرير موثقاً قدر الإمكان ومدعماً بمعطيات موضوعية، والغرض من التوثيق هو تمكين القارئ من اتخاذ قرار غير منحيز.
5. التاريخ: يجب أن يكو للتقرير تاريخ، وأن تحدد الفترة الزمنية التي ينطويها التقرير.
6. الإجراء الواجب اتخاذه: يجب أن تتضمن التقارير توصية بما يجب عمله، نتيجة معطيات الوارد ذكرها في التقرير.
7. التوضيحات: يقال 'الصورة أفضل من ألف كلمة' ولذلك فإن التقرير الذي يتضمن خرائط، ورسوماً بيانية توضيحية أفضل من التقرير الذي يتضمن مجرد كلمات.

مواصفات التقرير الجيد

هناك بعض المواصفات التي يجب أن تتوافر في التقرير حتى يمكن اعتباره تقريراً جيداً، كما أنها تستخدم أيضاً كمعايير للحكم على جودة وكفاءة ومهارة معدة وتتلخص هذه المواصفات فيما يلي:

1. **البعد الزمني:** هي الفترة التي يغطيها التقرير ووقت عرض التقرير، فكلما قرب وقت العرض من نهاية فترة التغطية، كلما عظمت فائدة التقرير لإمكانية الانتفاع به عند التخطيط للمرحلة المستقبلية.

2. **الشمولية والارتباط بالموضوع:** يقصد بالشمولية أن يغطي التقرير كافة جوانب الموضوع ويجب على كل التساؤلات المحتملة للقارئ، وذلك توفيراً لوقت القارئ ومعد التقرير.

3. **الدقة وصحة البيانات:** تعتبر دقة وصحة البيانات التي يتضمنها التقرير عاملاً أساسياً في الحكم على مدى جودته، ويطلب ذلك من معد التقرير التأكد من المعلومات التي يعرضها، والإشارة أحياناً إلى مصدرها، وذلك حتى يكسب ثقة القارئ ويوفر له إمكانية الاعتماد على التقرير في اتخاذ قرار معين.

4. **مناسبة الحجم:** يجب ألا يكون أصغر أو أكبر من اللازم، ويتوقف حجم التقرير على عدة عوامل منها:

- الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير.
 - المستوى الإداري الذي يرفع له.
 - الموضوع الذي يتحدث عن التقرير.
 - شعور معد أو معدي التقرير بمدى الحاجة إلى الإسهاب أو الاختصار.
- كما أن هناك اعتقاد خاطئ يسود بين البعض، بأنه كلما كان التقرير كبيراً وزادت عدد صفحاته، كلما أعطى ذلك إحساساً بالأهمية، وعكس الجهد المبذول في أعداده، والعبرة هنا بالفائدة التي يحصل عليها القارئ ومدى إشباع التقرير لحاجته من المعلومات.

5. **القدرة على الإقناع:** حيث كلما كان التقرير قادراً على إقناع القارئ بوجهة نظر أو توصيات كاتبه، كلما زادت درجة جودته، ويساعد على ذلك كفاءة الكاتب وقدرته على التحليل والاستنتاج وعرض الأفكار، ولا شك أن لغة الأرقام هي دائماً الأقدر والأفضل على الإقناع خاصة لمراقبة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة.

6. **أسلوب العرض:** يساعد أسلوب العرض بشكل مباشر في الحكم على جودة التقرير، ويسهل مهمة القارئ، فلا شك أن التابع المنطقي للأفكار والتكوين الهيكلي للتقرير ووجود عناوين رئيسية وفرعية وطريقته ثابتة للترقيم واستخدام وسائل إيضاح مناسبة، كل ذلك يعتبر عوامل مساعدة لرفع كفاءة وأسلوب عرض التقرير.

7. **الموضوعية:** و معنى ذلك البعد عن المؤثرات الشخصية عند عرض المعلومات والحقائق وتحليلها، ولا نسمح لمواقفنا وآرائنا الشخصية بأن نحدد شكل وموضوع المعلومات التي يعرضها التقرير، فإن ذلك يضعفه في الحقيقة لا يقويه.

المهارة في كتابة التقارير

قد يعتقد البعض أن كتابة التقارير من الأمور السهلة أو البسيطة، إلا أنها في الواقع عملية لها أصول علمية يجب أن تراعى، كما أنها تتطلب مهارات لدى كاتب التقرير تساعد على زيادة فعالية التقرير، مثل:

1. القدرة على التعبير والصياغة واختيار الألفاظ والتعبيرات المناسبة.

2. القدرة على التفكير المنطقي.

3. القدرة على الاستنتاج والربط بين الأمور.

4. القدرة على التفسير وتبسيط الأفكار.

ومن هنا تظهر أهمية الإعداد السليم للتقارير، ومراعاة المبادئ العلمية لكتابتها، واكتساب المهارات الفردية اللازمة لذلك حتى تتحقق لها الفعالية والتأثير المطلوبين.

الهيكل العام للتقرير

<ul style="list-style-type: none"> • صفحة الغلاف • صفحة المحتويات • إجراءات التعديل • المقدمة (الأهداف، المجال) • ملخص الإدارة 	<p>بداية التقرير</p>
<ul style="list-style-type: none"> • عرض المعلومات والخفايق • الجداول • الرسوم البيانية • الدراسة والتحليل 	<p>صلب التقرير</p>
<ul style="list-style-type: none"> • النتائج • التوصيات • الملاحق 	<p>خاتمة التقرير</p>

ولم عملية إعداد وكتابة التقارير بخمسة مراحل:

1. مرحلة الإعداد.
2. مرحلة التنظيم والبناء الهيكلي.
3. مرحلة الكتابة.
4. مرحلة المراجعة.
5. مرحلة الطباعة، والإخراج العام للتقرير.

أولاً، مرحلة الإعداد:

يتم في هذه المرحلة تحديد الأتي:

1. الإطار العام للتقرير (الموضوع أو المجالات التي يغطيها التقرير).
2. معرفة الغرض من كتابة التقرير.
3. ما الذي أريد تحقيقه من هذا التقرير؟
4. معلومات التقرير.
5. من الذي طلب التقرير؟ من الذي يحتاج إليه؟
6. الاستخدامات المتوقعة من التقرير.

ثانياً، مرحلة التنظيم والبناء الهيكلي:

يتم في هذه المرحلة تصميم وتحديد ما يلي:

1. المنطق العام للتقرير: الأفكار الرئيسية وارتباطها بموضوع التقرير ووضع العناوين الرئيسية المناسبة والعناوين الفرعية لكل عنوان رئيسي، والتأكد من تسلسلها المنطقي داخل التقرير، وارتباط النتائج التي تم التوصل إليها بالحقائق المجمعة
2. الهيكل العام للتقرير: الذي يجب أن يتضمن ثلاثة أجزاء أساسية:
 - (1) بداية التقرير.
 - (2) صلب التقرير.
 - (3) الخاتمة.
3. مراجعة مادة التقرير: ماذا يعرض التقرير، وماذا يعرض في الملاحق؟ وكذلك درجة التلخيص المناسبة، وعند صياغة التقرير يجب مراعاة مايلي:
 - لا بد من مقدمة يبين فيها الكاتب الدوافع التي دعت إلى كتابته التقرير والمعلومات التي استعملها في اتخاذ قراراته.

- عرض مسلسل ومترتب للبيانات التي يراها مهمة في توضيح أرائه ومعلوماته.

- خاتمه موجزه يوضح فيها كاتب التقرير راية حيال موضوع التقرير.

- إعادة قراءة التقرير قراءة متأنية لاستدراك ما فاتته أو تصحيح ما أخطأ فيه سهواً.

ثالثاً: مرحلة الكتابة:

على الرغم من أهمية مرحلتي الإعداد والبناء الهيكلي للتقرير، إلا أنهما غير كافيتين لضمان جودة التقرير، وغالباً ما يتطلب الأمر من كاتب التقرير كتابة مسودة أو أكثر قبل الوصول للشكل النهائي للتقرير، ولعل أصعب مهمة هي كتابة المسودة الأولى، ولتسهيل ذلك على الكاتب، فإنه ينصح بعدم إعطاء اهتمام كبير في هذا الوقت بقواعد اللغة أو أسلوب الكتابة، حيث أنه من المرجح أن تخضع هذه المسودات لتعديلات كثيرة، ويجب على الكاتب أن يراعي الآتي في مرحلة الكتابة:

1. استخدام وسائل الإيضاح المناسبة للمعلومات التي تعرض.
2. أن يكون التقرير واضحاً وملخصاً وكاملاً ودقيقاً.
3. أن تكون الفقرات قصيرة ويتضمن كل منها موضوعاً واحداً.
4. أن يكون الانتقال من فقره إلى أخرى بسلاسة ويسر.
5. اختيار أسلوب الكتابة المناسب للقارئ.

رابعاً: المراجعة:

يجب التأكد من مناسبة أسلوب الكتابة للقارئ، تطبيق قواعد الكتابة (المقدمة، الخاتمة)، وضوح القواعد العامة للكتابة، منطقيته وتنظيم التقرير، صحة هجاء الكلمات ومراعاة قواعد اللغة.

مهارات جمع وترتيب وعرض المعلومات

١- البيانات والمعلومات: تشير البيانات إلى الحقائق والأرقام والحروف والكلمات والإشارات التي تعبر عن فكرة أو شيء ما أو موقف محدد كالأرقام المبيعات وأرقام الإنتاج.

أما المعلومات فهي حقائق منظمة تفيد مباشرة في اتخاذ القرارات، وتشير إلى نتائج تشغيل البيانات التي تصف إحداثيات العمليات التي تقع في المنظمة وإخراجها في شكل له معنى للمستفيد (الإدارة)، مثل معدل دوران البضاعة، نسبة السيولة... الخ.

ولا بد أن تتوفر في المعلومات الخصائص التالية:

أ. الدقة.

ب. ارتباطها باحتياجات المستفيدين.

ت. الشمول.

ث. التوقيت المناسب.

دورة حياة البيانات

البيانات	المعلومات
• حقائق غير منظمة لا تفيد مباشرة في اتخاذ القرارات	- حقائق منظمة تفيد مباشرة في صنع القرارات
• بمثابة مادة خام في نظام المعلومات	- بمثابة المنتج في نظام المعلومات
• مدخلات لنظام المعلومات	- مخرجات لنظام المعلومات

- توليد البيانات: هي المرحلة التي يتم فيها خلق البيانات، ويمكن توليد البيانات بواسطة الفرد من خلال الملاحظة أو بواسطة الآلة.

- تشغيل البيانات: بمجرد خلق البيانات بعد توليدها يتم إجراء مجموعة من الخطوات اللازمة لتشغيلها منها: التخزين، التحويل إلى صيغ أو وسائل

للعرض، النقل من مصادرها إلى التخزين، ثم إلى التشغيل، ثم إلى الاستخدام،
فالتخزين ثانية، التشغيل، (التصنيف والفرز وأجراء العمليات الحسابية
والسجل والتجميع).

- استخدام البيانات: يتم إرجاع المعلومات التي تم الحصول عليها إلى مراكز اتخاذ
القرار حسب احتياجاتها، وتركز القيمة الفعلية للبيانات عندما يتم تشغيلها
وتحويلها إلى معلومات، تعتمد فائدتها على المعايير التالية دقة المعلومات،
درجة الاعتماد عليها، توقيت الحصول عليها، تكلفه تخزينها، وعلى ذلك
فنهالك حاجة مستمرة إلى مراجعة محتويات ملفات البيانات لحذف البيانات
غير الهامة.

التقارير وعلاقتها بالبيانات

تعتبر التقارير من أهم صور عرض البيانات بعد تحويلها إلى معلومات، ومن ثم
فكلما أردنا تقريراً كافياً صالحاً ومفيداً وفياً وشكلياً وموضوعياً، كلما اقتضى الأمر جمع
أكبر قدر من البيانات بطريقة صحيحة ثم عرضها في شكل مناسب.

كما تشمل مراحل إعداد التقرير في:

1. جمع البيانات المرتبطة به.
2. تفريغ البيانات وتبويبها.
3. تحليل البيانات.
4. استخراج النتائج والتوصيات.
5. كتابة التقرير ونشره.

ويظهر الشكل التالي العلاقة بين البيانات والتقارير واتخاذ القرار:

بيانات

+

معلومات

+

تقارير

+

اتخاذ قرار

مراحل (خطوات كتابة التقرير)

1. جمع وتنظيم المعلومات
2. تحديد الأفكار الرئيسة
3. كتابة المسودة الأولى للتقرير
4. إعادة كتابة المسودة
5. قياس قابلية التقرير للقراءة
6. التدقيق
7. تصحيح الطباعة

النصائح المهمة ليكون تقريرك فعالاً

- (1) أن تكون له خلاصه تعبر عن معطيات التقرير.
- (2) له ترتيب وتتابع منطقي وتقسيم وترقيم الأجزاء.
- (3) أن يكون كاملاً، دقيقاً وصادقاً.
- (4) خالياً من الأخطاء.
- (5) أن يكون مختصراً بقدر الإمكان وبسيطاً.
- (6) أن يكون موضوعياً غير محكوم بأرائك ورغباتك وأحكامك الشخصية.
- (7) له بداية ووسط ونهاية.
- (8) أن يكتب في لغة واضحة ومباشرة.
- (9) أن يقدم في الوقت المطلوب تقديمه فيه (الملائم).
- (10) استخدام الإيضاحات اليتية كلما كان ذلك ممكناً.

الفصل السابع

تعليم القراءة والاتصال

الفصل السابع

تعليم القراءة والاتصال

تمهيد

من الملحوظ ان الجدل بين انصار المداخل السابقة كافة لم يأخذ في الاعتبار ثلاثة امور مهمة، ربما يكون لها اثرها في تخفيف حدة هذا الجدل:

- **الامر الأول:** ان التطورات المتجدة في علم اللغة بعامة وفي تعليم القراءة، وخاصة وظهور نظريات التعلم المعرفية اوجدت شعوراً بعدم الرضا عن بعض الطرق المستخدمة في تعليم اللغة، ومهدت الطريق لظهور طرائق تدريس جديدة تركز على الاستعداد للتعلم.

والجدل الدائر حول طرق تعليم القراءة لم يلمس إلى مستوى الاستعداد عند المتعلمين، واثروا في تعلمها، مع ان البحث الشامل في الاستعداد للقراءة، وفي التنبؤ المبكر لتجنب الاخفاق فيها، يوضح ان تعدد القدرات والمعارف المكتسبة أثناء مرحلة ما قبل القراءة يرتبط جوهرياً بالنجاح في حالة القراءة في الصف الأول، ولما كان بين التلاميذ تفاوت كبير في الاستعداد، فان نقطة البداية في تعليم القراءة لا يمكن ان تكون واحدة بين جميع التلاميذ.

- **الامر الثاني:** ان من أهم أسباب هذا الجدل ودواعيه التسوية بين القارئ والقارئ المبتدئ، مع أن العمليات التي تعمل في سلوك القارئ الماهر تختلف عن تلك التي تعمل في سلوك القارئ المبتدئ، واشتقاق معايير من نموذج القراءة الماهرة قد يفيد في تفسير عملية القراءة وفهمها، لكن هذه المعايير لا تنطبق على تعليم القراءة المبتدئة لان هناك فروقاً بين الأداء والتعلم، فالأداء ناتج والتعلم عملية، ومن ثم تأتي أهمية التفريق بين مستويات للقراء وبعض الطرق لا تأخذ في اعتبارها هذا التمييز.

- الأمر الثالث: أن بعض الاتجاهات الحديثة في البحث حول قاعدية طرق التدريس تشير إلى أن الأمر لم يعد أمر أي طريقة أفضل من غيرها، بل أن الأمر الجمهوري هو أي الطرق يصلح لأي من المتعلمين، ولما كانت الدراسات الخاصة بعلاقة الاستعداد بالمعالجات تعد مدخلا جديدا للتعلم، حيث تمكن من تصميم معالجات مختلفة تناسب مع مجموعات من التلاميذ ذوي الاستعدادات المختلفة.

وضع القراءة الجهرية والقراءة الصامتة في برنامج القراءة

لو تأمل كل منا في الأسلوب الذي تعلم به القراءة في الصغر، والذي استخدمه كل منا في حل تدريباته في جميع مراحل التعليم، لوجدناه بالطبع يقتصر على استخدام أسلوب القراءة الجهرية، أما نصيب استخدام القراءة الصامتة في حياتنا فيكاد يكون محدوداً، ولم تكن نحظى بقدر من العناية، كالتي نحظى بها القراءة الجهرية في حياتنا، إلا أن هناك بعض المواقف قد نستخدم فيها القراءة الصامتة حين نشذكر دروسنا استعداداً للامتحانات، أو حين نقرأ الصحف اليومية.

ومع التسليم بكل ما سبق فلو أننا نمعنا في الأمر وفحصنا الأسلوب الذي نستخدمه في القراءة في حياتنا اليومية خارج المدرسة أو بعد انقضاء مرحلة التعليم لوجدنا أن قراءتنا كلها تكاد تكون صامتة، كقراءة الجرائد والصحف اليومية والتقارير والرسائل التي ترد إلينا كل هذا نقراه بأبصارنا، ولا نكاد نستخدم السمع إلا في مواقف قليلة كان يلقى أحدنا خطبة أو محاضرة، أو يقرأ رسالة لأخر لا يحسن القراءة والكتابة.

ومن هنا جاء الاهتمام في مدارسنا بهذين النوعين من القراءة (الجهرية والصامتة)، ونخصص لكل منهما في برنامج تعليم القراءة قدراً معلوماً يختلف باختلاف المناسبات والمرحلة التعليمية، وليس مناسباً في هذا المقام أن نتحدث عن هذين النوعين في المنهج التعليمي للقراءة في المرحلة الابتدائية، ولكن الذي نريد أن نناقشه هنا هو وضع كل منهما في تعليم القراءة للمبتدئين، وفي الصفحات القليلة السابقة تحدثنا عن مداخل تعليم القراءة، وما يحتوي كل مدخل منها على طرق تعليم القراءة للمبتدئين، ولم نعرض

لناحية الجهر والصر الا بمقدار ما استدعى شرح الخطوات التي تتبعها كل طريقة من هذه الطرق.

وهناك من المربين من يبدأ تعليم الطفل القراءة بطريقة جهرية محض، وقد يراوح بعضهم بين الجهر والصر، كما أن هناك من يصطنع طريقة تعتمد على الطريقة الصرية فقط، ولكل من هؤلاء له فلسفته التي يبني عليها طريقته ويبرر بها مصلكه، وسنحاول في الصفحات التالية ان نتحدث عن كل من هذه الطرق.

١- الطريقة الجهرية:

إذا اعتمد الطفل على طريقة الكلمة في تعلم القراءة فإن أول خطواته في تعلمها هي عملية الربط بين الرمز المكتوب، وما يثيره الصوت المنطوق من استجابات ناجمة عن خبرة الطفل السابقة بهذا الصوت والمقصود بها هنا لغة الحديث، فلفظ الحديث أذن هي الأساس الذي يعتمد عليه تعلم القراءة بطريقة الكلمة أو انظر وفل، ومعنى هذا أن الطريقة جهرية في أساسها.

وتعلم القراءة بهذه الطريقة يعني في أول خطواته إدراك الطفل أن الرموز المكتوبة ما هي، إلا الكلام المنطوق في لغة الحديث، والطفل يقرأ بمعنى أنه يستطيع أن يقول الكلمات التي تمثلها الرموز المكتوبة، ومن أجل هذا يشترط على ضرورة أن تكون الكلمات التي تقدم للطفل في أول خطواته من قاموس حديثه لكي يثير النظر إليها ما كان يثيره النطق بها من استجابات.

ومن أجل هذه العلاقة الوثيقة بين الكلمة المكتوبة ولغة الحديث يرى بعض المربين أنه ينبغي أن يشجع الطفل على النطق بالكلمات أول ما يتعلم القراءة، أي ان يقرأ جهراً ما استطاع إلى ذلك سبيلاً، والا بحال بينه وبين ترديد اصوات الكلمات أو المحسن بها مع تحريك الشفتين، وحجة هؤلاء في ذلك أن الكلام المنظور، ينبغي أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بلغة الحديث، حتى يثير نفس المعاني التي يثيرها الكلام المتحدث به، وبذلك يقوم تعلم القراءة على أساس سليم.

وعلى هذا فتعليم القراءة بناء على هذا الرأي يكون ابتداءً بالربط بين الأصوات التي ينطق بها المعلم أو التلميذ والرموز المكتوبة التي تقع عليها عينه أثناء الاستماع، ومن المفترض أثناء هذه العملية أن يستمع بقية التلاميذ إلى الطفل الذي يقرأ ويؤمنهم شائعة إلى الكلام المنطوق، وشفاههم تتحرك وتصور الكلمات المقروءة همياً مع زميلهم، وحينما تصادف القارئ صعوبة ما ينطق بها المعلم فيحاكيه في نطقها، والمؤيدون لهذا الرأي يرون فيه كثيراً من المزايا وأهمها:

- 1- أن الربط: إذ يقوم بين الأصوات المنطوقة التي يلفها الطفل، والتي يستخدمها في حديثه ويحدها في استماعه، يحمل إليه ما تضمنه من معانٍ له بها عهد والفة وخبرة.
 - 2- أن في عملية التصويت نفسها حياة وقوة لا يجدها التلميذ في مجرد النظر إلى الكلمات، ويظهر ذلك بوضوح حينما تكون المادة المقروءة قصة أو حواراً.
 - 3- أن قراءة الطفل جهراً تجعل من الميسر للمعلم أن يكتشف الأخطاء التي يقع فيها في النطق، وبذلك يتمكن من علاجها.
- ومع هذه المميزات فهناك بعض المربين يهاجمون هذا الأسلوب ويرون فيه عيوباً عدة من أهمها:

- 1- أن عملية التصويت: حينما تستخدم في بدء تعلم القراءة، قد تؤدي إلى تعويق النمو القرائي للطفل مستقبلاً، وذلك بما توصل فيه منذ البداية من عادة أحداث الأصوات أثناء القراءة حتى إذا تثبتت هذه العادة الصوتية، فيصبح من العسير إقلاعه عنها. ومثال ذلك الطفل الذي يتهج هذا التهج بميل دائماً إلى استخدام القراءة الجهرية حتى حينما يقرأ لنفسه.
- 2- أن هذه الطريقة تعرض الطفل، أكثر مما تعرضه الطريقة الصامتة، لأزمات انفعالية قد تكون خطيرة لنموه لا في القراءة فحسب، بل لنموه الاجتماعي والوجداني كذلك، ذلك لأن الطفل، طبقاً لهذه الطريقة، قد يطلب إليه فجأة أن

يقرا مادة ليس لديه الاستعداد الكافي لقراءتها، ويدهي أن الطفل في مثل هذه المواقف قد يتأبه الشعور بالقلق وعدم الاطمئنان.

3- وإذا كانت الطريقة تعتمد على استماع تلاميذ الفصل جميعاً للأصوات المنطوقة سواء حينما يقرأ المعلم أو أحد زملائهم، وعلى تحريك شفاههم وصياغة الكلمات بأنفسهم، وهم يتبعون القارئ اتقضى هذا المسلك أن تكون العملية جماعية تشغل تلاميذ الفصل جميعاً في مادة واحدة، وفي فترة واحدة وفي قصة واحدة طول الوقت، ومعنى هذا أنه ليست هناك فرصة للعمل الفردي الذي يتيح لكل تلميذ أن يتعلم طبقاً لقدراته واستعداداته، علاوة على ذلك ما نلاحظه عادة في مثل هذا الأسلوب من سآمة التلاميذ ومللهم.

4- أن عملية التصويت في القراءة قد تعوق التركيز في المعاني والأفكار، وتشغل بال الأطفال بالأصوات، أكثر مما تشغله بما تتضمنه من معان وأفكار.

ومن أجل هذه العيوب وغيرها في تعليم القراءة بطريقة الجهر بالأصوات ذهب البعض إلى استخدام طريقة أخرى تعتمد على السر بدلاً من الجهر.

2- الطريقة الصامتة:

هناك وسيلة أخرى للحصول على المعنى بغير استخدام وسيلة الكلام، كما يحدث في القراءة الجهرية، هذه الوسيلة هي الصورة فإنها تثير معنى في ذهن الطفل في غير حاجة إلى الاستماع إلى الكلمة منطوقاً بها، والربط يقوم بين ما تثيره الصورة المرسومة من معنى، والرمز المكتوب تحت الصورة؛ ولذلك سميت هذه الطريقة بالطريقة الصامتة في تعليم القراءة، فهذه الطريقة في تعليم القراءة تستهدف استبعاد عنصر التصويت استبعاداً تاماً، والاكتفاء بما تحمله الصورة من معنى يقوم الربط بينه وبين الرمز المكتوب.

وإذا كان الطفل وحمراء ست سنوات قادراً على فهم الصيغ المرئية التي يحتاجها عن طريق البصر، وما دام الحصول على المعاني والأفكار التي تحملها الرموز المكتوبة هو الهدف الأساسي من القراءة، وما دامت عملية التصويت في القراءة الجهرية تؤصل في

الطفل عادات معوقة للقراءة يصعب التغلب عليه فيما بعد، فقد كان ذلك مبرراً لاصطناع الأسلوب الصامت في تعليم القراءة للمبتدئين.

ويدهي أنه إذا صح لنا استخدام الصورة المناسبة في تعليم القراءة بهذه الطريقة فأول أن نستخدم الشيء نفسه بدلاً من صورته، وهذا ما ينصح باستخدامه فعلاً في مرحلة الإعداد للقراءة، أما الأسلوب الذي يتبعه تعليم القراءة بهذه الطريقة فيتلخص في أن يهد المعلم لما مناقشات شفوية تدور حول الكلمات التي يمراد قراءتها بحيث لا تقع أبصار التلاميذ على هذه الكلمات في أثناء المناقشة الشفهية، فإذا عرضت الأشياء أو الصور على التلاميذ طلب المعلم اليهم ألا يلفظوا بأي صوت، وإنما ينظرون إليها ثم إلى الكلمة المكتوبة تحنها، ويفكرون في المعنى لكي يحدث الربط المباشر بين الرمز المرئي ومعناه، وهكذا يكون النشاط المتوقع في عملية القراءة قائماً على الرؤية والتفهم، فجدير بالطريقة أن تسمى انظر وافهم بدلاً من انظر وقل ثم افهم كما تقتضي الطريقة الجهرية.

على من كل ما تقدم نستخلص أنه ليست هناك قيمة عملية كبيرة للموازنة بين الأسلوب الصامت أو الأسلوب الجهري، فالحق أن لكل من الأسلوبين مكانة في تعليم القراءة للمبتدئين، وإنما يتميز كل معلم عن آخر بما يهتبه من ترتيب وتنظيم، بحيث يقدم الأسلوب المناسب في الوقت المناسب، أو يمزج بينهما مزجاً يحقق الغاية المقصودة من كل منهما.

وتأسيساً على ما سبق يمكن أن نستخلص وضع القراءة الجهرية والصامتة في تعليم القراءة للمبتدئين على النحو التالي:

- 1- في مرحلة الإعداد للقراءة ستقع أبصار الأطفال على عبارات وكلمات وجمل وبطاقات بأسمائهم في حجرة الدراسة أو في البيئة الدراسية، وستلفت هذه الرموز المكتوبة أنظار الأطفال وتشغل أذهانهم، فهذه مرحلة قراءة صامتة وإن كانت غير مقصودة.

2- أما البدء الحقيقي لعملية القراءة المنظمة المقصودة فيكون عادة بالأسلوب الجهوري. ومزية ذلك أن لغة الحديث تحمل من قبل معاني في ذهن الطفل. والهدف الأساسي لتعليم القراءة هو الحصول على نفس المعنى من الرمز المكتوب، أما إذا استبعدنا عنصر الجهر من فإننا نحافى النمو الطبيعي للغة، وهو نحو يسير من الجهر إلى الصمت، ومن أجل هذا كان البدء بالأسلوب الجهوري هو الأسلوب الطبيعي.

3- وإذا لم يكن حظ الطفل من القراءة الصامتة الموجهة المقصودة كبيراً في خلال السنة الأولى فإننا بعد انتهاء هذه السنة سنولى القراءة الصامتة عناية أكبر. فالقراءة الصامتة في هذه المرحلة تتبع بطريقة طبيعية غير مفتعلة من القراءة الجهرية، وسيكون الانتقال من أحدهما إلى الأخرى هنا ميسوراً، وذلك لأن الأطفال سيميلون إلى استبعاد عنصر النطق أو الجهر من تلقاء أنفسهم، فإذا تعلم الطفل القراءة مستقلاً فإن معظم قراءته ستقلب بعد ذلك إلى قراءة صامتة، وكل قراءة جهرية يقوم بها المعلم في هذه الفترة ينبغي أن تسبقها قراءة صامتة للمادة المقررة.

أما عادة التمس بالكلمات أو تحريك الشفتين أثناء القراءة فمن المعروف أن معظم الأطفال يمرون بهذه المرحلة، وأن بعضهم يعبرها قبل غيرهم. ومنهم من يبقى معه المدة حتى بعد أن يكبر، ويمكن تدريب الأطفال على قراءة المادة السهلة اليسيرة الشيقة، وذلك لأن قراءة المادة الصعبة هو الذي يلجئ الطفل إلى التصويت في القراءة.

أهمية القراءة

إن القراءة تمكن الإنسان من التعلم بنفسه والاطلاع على جميع ما يريد معرفته من دون الاستعانة بأحد في كثير من الأحيان، وللقراءة فوائد كثيرة لا نستطيع حصرها، ولكن يمكن أن نلخص منها ما يلي:

(1) أنها مع شقيقتها الكتابة هما مفتاحا العلم.

- (2) أنها من أقوى الأسباب لمعرفة الله سبحانه وتعالى وعبادته وطاعته وطاعة رسوله.
- (3) أنها من أقوى الأسباب لعمارة الأرض والوصول إلى العلوم المؤدية لذلك.
- (4) أنها سبب لمعرفة أحوال الأمم الماضية والاستفادة منها.
- (5) أنها سبب لاكتساب المهارات ومعرفة الصناعات النافعة.
- (6) أنها سبب لمعرفة الإنسان لما ينفعه، ولما يضره في هذه الحياة من العلوم.
- (7) أنها سبب لاكتساب الأخلاق الحميدة والصفات العالية والسلوك المستقيم.
- (8) أنه يحصل بسببها للإنسان أجر العظيم والثواب الكبير لا سيما إذا كانت قراءته في كتاب لله أو في الكتب النافعة التي تدله على الخير وتنهاه عن الشر.
- (9) أنها سبب لرفعة الإنسان في هذه الحياة وفي الآخرة لأنها من أسباب العلم.
- (10) أنها سبب قوي لمعرفة مكائد أعداء الإسلام والمسلمين من الكفرة والملحدين والفرق الضالة ودحضها والحذر منها.
- (11) أنها سبب للأمن والترويح عن النفس واستغلال وقت الفراغ بما ينفع.

الاتجاهات الحديثة لبرنامج تعليم القراءة

يمرر هذا المحور بمفرض الاتجاهات الحديثة في مجالات المحتوى والطرق والاستراتيجيات والوسائل والأنشطة وإدارة الصف والتفويهم في عملية تعليم القراءة، وفيما يلي بيان بهذه المجالات:

- 1- المحتوى في تعليم القراءة: في التقرير الذي أعدته (Hiebert) تحت عنوان المحتوى في تعلم القراءة 'text Matters in Learning to read' تم عرض مجموعة من النقاط الهامة في هذا الشأن يمكن إيجازها فيما يلي:
- 1- الكتب المخصصة لبثلي القراءة يجب أن تتيح الفرصة أمامهم لمعرفة ثلاثة أوجه للغة المكتوبة وهي:
- الأنماط المختلفة لأصوات الحروف.

- الكلمات الأكثر شيوعاً.

- سياق الجمل والنصوص القرآنية.

2- تحليل الكتب المقدمة للأطفال مبتدئي القراءة اوضح ان:

- الكتب المؤسسة على الكلمات ذات التكرار العالي تعطي للمبتدئين في القراءة فرصاً

كبيرة لتعلم هذه الكلمات، ولكنها ربما تمنع استخدام المعلومات حول علاقة الصوت

- الرمز، ذلك بسبب الاشكال الشاذة لكثير من هذه الكلمات.

- الكتب التي تؤكد على علاقة الصوت، الرمز يكون اعتمادها يتمكن الطفل من إدراك

هذه العلاقة، على حساب الطلاقة في القراءة حيث إن الكلمات الأكثر شيوعاً تكون

قليلة في هذه النصوص.

- الكتب المختارة على أساس النصوص القرآنية تحمل هذه المشكلات عن طريق تقديم

لغة طبيعية وفيها يتم التركيز على إبراز علاقة (النص / صورة) التي تحمل مثل هذه

النصوص القرآنية متطلبات أساسية للقراء المبتدئين، غير أن المشكلة هنا قد

تتمثل في اختصار هذه الكتب على معالجة معيار واحد خاصة بالنسبة للصف

الأول الابتدائي، وإن اعتمادها على تقديم المساعدات المصورة، وعدم تحريكها

إلى ما وراء النص، قد يتج عنه أن يصبح التلميذ قارئاً غير مستقل، كما أن

القراءة المنسرة لنوع معين من النصوص يمكن تمثيلها بوجبة محددة من مجموعة

مينة من الطعام، وخلال الخبرات مع نصوص معينة ربما يكتسب الأطفال

بعض المهارات دون غيرها، إن القضية الأساسية هنا هي أن نوقف أمام

الكتب التي كانت لدينا والكتب التي لدينا والكتب التي نحتاجها:

1) الكتب التي نحتاجها:

بعد تحليل الكاتبة للنوعين الأولين (ماذا كان وما هو كائن) أكدت صاحبة المقال

أنهما كانا مؤسسين على معيار واحد أي أن الرؤية للعمليات المختلفة التي يحتاجها

الأطفال لكي يصبحوا قراء جيدين كانت قاصرة في كلا النوعين.

وعليه تم اقتراح دليل منهجي تتغير فيه العمليات الضرورية للقراءة كلما اكتسب القارئ كفاءة معينة بدءاً من التركيز على الطبيعة الهجائية للغة المكتوبة او علاقات الصوت / حرف، والتعرف على وظائف الكلمات الأكثر تكراراً، والاستخدام المناسب للسياقات الدلالية والتركيبية والرسم الصوتي للكلمات في تعرف الكلمات الجديدة غير الشائعة، والتي تكون على درجة عالية من الأهمية في الباق.

ويضع هذا المنهج العمليات المكونة للوعي السمي ونسبة الحروف ضمن العمليات الأساسية، وبالنسبة للقراء الذين تكيفوا مع العمليات الضرورية، لتعرف الكلمات تصبح تلك العمليات الخاصة بالوعي السمي ونسبة الحروف غير ضرورية.

(2) طبيعة النص للمبتدئين:

ان الكتب التي تدعم لمحاق القراء المبتدئين يجب أن تعطي الأطفال الفرصة للاحتكاك بثلاث عمليات ضرورية لتعرف الكلمات والفهم القرائي، وهذه العمليات هي التي ذكرت فيما سبق، وهي التي فشلت الكتب التي كانت موجودة والكتب الموجودة في إحداث التوازن بينها، وهنا يمكن تقديم بدلين يساعدان في التغلب على هذه المشكلة هما:

الخيار الأول: هو استخدام كتب مختلفة ذات معيار واحد بهدف تقديم مجموعة من المعلومات الشاملة عن اللغة المكتوبة للقراء المبتدئين، فمثلاً يتم تخصيص أسبوع لعرض استراتيجيات سمعية في بعض الكتب الخاصة بموضوع معين، والخطوة التالية لمجموعة دروس تستخدم كتب صغيرة، مثل القصص القصيرة المصورة في محاولة للحفاظ على انتباه ووعي الأطفال لمجهوداتهم القرائية، ثم يأتي بعد ذلك دور استخدام مواد تحتوي على مفردات لغوية إثرائية، لتوسيع وزيادة المحصول الفردي.

الخيار الثاني: مع المواد الحالية (ذات المعيار الواحد) هو تصنيف وسلسلة الكتب الصغيرة طبقاً لصور تعدد الكلمات واعتيادية او تكرارية الأصوات.

ومن خلال البرامج المختلفة التي تم تجميعها بواسطة المعلمين والتي فيها تمكنوا من تحديد المواد المناسبة لتطبيق الكلمات ذات الابقاعات الخاصة وهذه المواد تملك معدلات

مناسبة من الكثافة الكلامية، وفيها يتم التركيز على تبديل الحروف الأولى من الكلمات المقفاة لصنع كلمات جديدة تمثل نفس الإيقاع الصوتي للمقطع الأخير من الكلمة، وقد أظهرت نتائج تطبيق هذه الاستراتيجية أن أغلبية الأطفال الموجودين في نسبة (40٪) الدنيا من المستوى القرائي تعلموا القراءة خلال عامهم الأول.

إن النتيجة الكلية للتقرير تمثلت في حقيقة أنه لكي يمكن إعطاء تكليفات واضحة للكتاب المهتمين بإعداد وكتابة سياقات للأطفال، فإنه على الباحثين تناول بعض التساؤلات التي طرأت في كثير من المجالات حول أي المنهجيات والطرق هي الأمثل في تعليم الأطفال القراءة، ولكي يتعلم الأطفال أن يقرأوا جيداً، فإنه يجب الاستفادة من خبرة المعلمين الذين طبقوا طرق عديدة ومختلفة في هذا المجال لتوضيح مسائل تتعلق بكيفية اكتساب عمليات معينة لأطفال معينين.

2- الاستراتيجيات المستخدمة في تعليم القراءة:

1) التدريس التبادلي Reciprocal Teaching:

يمكن تحديد الملامح الرئيسية لهذه الاستراتيجية، من خلال أن مفهوم التدريس التبادلي هو نشاط تعليمي يأتي على هيئة حوار بين المعلم والتلاميذ أو بين التلاميذ بعضهم بعضاً، بهدف تجزئة النص المقروء، وذلك لاجتياز مهمة الحصول على معنى للمقروء، وأن هذا الحوار يناسر في ضوء استخدام أربع استراتيجيات هي:

أ- التنبؤ Predicting: يحدث عندما يفترض التلاميذ ما سيناقشه المؤلف في

النص، ولكي يفعلوا ذلك بنجاح، ينبغي عليهم أن يبحثوا على استدعاء خبراتهم السابقة حول موضوع النص. وبهذا يكون لدى التلميذ غاية للقراءة تتمثل في إقرار افتراضاتهم أو دحضها، علاوة على ذلك فإن الفرصة تتاح أمام التلاميذ لربط المعلومات التي يقابلونها في النص بما لديهم من معلومات، واستراتيجية التنبؤ أيضاً تيسر للتلاميذ استخدام دعامات بناء النص، كأن

يتعلموا أن العناوين الرئيسية والعناوين الفرعية والأسئلة يمكن أن تستخدم، كمساعدات مفيدة للتوقع والتنبؤ بما يحوي النص.

ب- **التوضيح Clarifying**: هو نشاط له أهمية خاصة بالنسبة لتلاميذ الذين لديهم تاريخ من صعوبات الفهم، هؤلاء الذين قد يعتقدون أن الغاية من القراءة هي النطق الجيد للكلمات، أنهم قد لا يدركون أن هذه الكلمات، بل بالأحرى العبارات تحمل معنى، وعندما يطلب منهم التوضيح والشرح، فإن انتباههم يكون منصبا على حقيقة أن هناك بعض العوامل قد تسبب في صعوبة الفهم (مفردات جديدة، وكلمات إشارية غير واضحة، ومفاهيم غير مألوفة أو صعبة) أنهم يكونون أكثر تاهبا من غيرهم لتأثير مثل هذه المعترضات للفهم ويأخذوا عدة إجراءات هامة لبناء المعاني (إعادة القراءة، طلب المساعدة).

ج- **التلخيص Summarizing**: يتيح الفرصة لتحديد وتكامل معظم المعلومات الهامة في النص القرآني، والنص يمكن أن يلخص عبر الجمل أو الفقرات، أو الرسالة كاملة، وعندما يبدأ التلاميذ في تطبيق التدريس التبادلي يلخصون بصفة عامة في البداية على مستوى الجمل، وعندما يصبحون أكثر مهارة فإنهم يمكنهم التلخيص بدمج الفقرات والرسالة بأكملها.

د- **توليد الأسئلة Question generating**: تعزيزاً من استراتيجية التلخيص، ونقلاً للمتعلم خطوات أكثر نحو فهم النص، عندما يكون التلاميذ أسئلة، فإنهم يحددون في البداية نوع المعلومات التي تكون أكثر دلالة في صلاحيتها كمادة للسؤال، وبعد ذلك يضعون تلك المعلومات في صورة أسئلة واختبار ذاتي ليتأكدوا أنهم يستطيعون فعلاً الإجابة عن أسئلتهم الشخصية، وتوليد الأسئلة بعد استراتيجية مرنة تعطي المجال للتلاميذ أن يتعلموا وتشجعهم أن يولدوا أسئلة أخرى في عدة مستويات.

(2) نوهية التلاميذ الذين يشتركون في التدريس التبادلي:

يشترك في التدريس التبادلي قطاع عريض من التلاميذ، وبما أنه طريقة مساعدة على فهم المقروء، فإنه يكون أكثر مناسبة للتلاميذ الذين لديهم مهارات جيدة في فك الرموز، لكنهم يجدون صعوبات في فهم النص المقروء، وكذلك للتلاميذ الذين يعانون من صعوبات في عملية فك الرموز، وهذه الفئة يستخدمون الطريقة مع بعض التعديلات في الإجراءات حيث يتم التركيز في البداية على أنشطة القراءة المفردة.

وأيضاً فإنها طريقة مناسبة للتلاميذ ذوي الخبرات القرائية الجيدة، فإنهم في نفس الوقت الذي يقدمون فيه المساعدة لزملائهم في المجموعات في كل من عملية فك الرموز والفهم يجدون ما يحفزهم على تعميق التفكير، للحصول على فهم أفضل للمقروء.

(3) تقييم المعلم أداء التلاميذ القرائي في التدريس التبادلي:

تكون هناك إشارات ذات قيمة عن طريق الاستماع للتلاميذ حول الحوار تعكس ما إذا كان التلاميذ تعلموا الاستراتيجيات الأربعة، أو ما إذا لم تساعدهم الاستراتيجيات، وفي كل الأحوال فإنه يجب على التلاميذ أن يكتبوا الأسئلة ومحاولات التلخيص مما يتيح للمعلم والتلاميذ الآخرين أن يراجعوها.

إن المعلمين الذين يرغبون في استخدام طريقة التدريس التبادلي، يجب أن تكون معهم ملخصات مزودة بمخططات لمخططة يتم ملأها بتائج تطبيق استراتيجيات التساؤل والتلخيص والتوضيح والتبؤ، كما يلزمهم بعض التفكير حول النص لرصد الأهداف التعليمية خلال مرحلة التعلم، كما أن مستوى قدرات التلاميذ يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند اختبار القطع القرائية، ويمكنهم الاستمتاع بالجرائد اليومية، كمؤشرات هامة لانتقال التلاميذ إلى فئات ومعدلات قرائية أخرى.

استراتيجية KWLH والفهم القرائي

في عرضنا لعناصر استخدام استراتيجية KWLH في تنمية الفهم القرائي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية، محمد (Michael) الخطوط العريضة لهذه الاستراتيجية كما يلي:

1- توضيح الاختصارات:

- K اختصار كلمة 'KNOW': مساعدة التلاميذ على استدعاء ما يعرفونه عن المواضيع.
- W اختصار كلمة 'WANT': مساعدة التلاميذ على تقرير وتحديد ما يريدون تعلمه.
- L اختصار كلمة 'LEARN': مساعدة التلاميذ على تعيين ما يتعلمون أثناء قرائتهم.
- H اختصار كلمة 'HOW': السؤال عما يستطيع التلاميذ عمله ليتعلموا أكثر. (مصادر أخرى يمكن الحصول عليها لتضيف معلومات حول الموضوع).

2- المستويات:

كل صفوف المرحلة الابتدائية.

3- الاهداف السلوكية:

- سوف يستطيع التلميذ أن:
- يشرح الاهداف الأربعة للاستراتيجية.
- يتخذ من الاستراتيجية عندما يقرأ لتأهله على فهمه.

4- المواد التعليمية:

- نص أضافي.
- الجريدة اليومية.

5- الإجراءات:

- 1- يوضح المعلم للتلاميذ أهمية فهم ما يقرءون، وأهمية استخدام هذه الاستراتيجية في المساعدة على الفهم القرائي.
- 2- يوضح المعلم للتلاميذ طريقة عمل قوائم، أو تنظيمات تخطيطية تتضمن ما يلي:
 - ما تعلموه من قراءة الموضوع.

- ما يمكن عمله للحصول على معلومات أكثر.
 - ما يعرفون عن عنوان الموضوع.
 - ما يريدون أن يعرفوا عن الموضوع.
- 3- يقدم المعلم نموذج تطيقي مع فقرة من النص، وذلك من خلال قيامه بما يلي:
- يسجل في العمود الثاني ماذا يريد أن يعرف من النص.
 - يسجل في العمود الرابع ما تم الحصول عليه من معلومات.
 - يقسم المعلم السبورة إلى أربعة أعمدة.
 - يسجل في العمود الأول ما يعرفه عن عنوان النص قبل قراءته.
 - يسجل في العمود الرابع المصادر التي يمكن منها الاستزادة حول موضوع النص.
 - يقرأ جهرًا الفقرة.

6- التوجيه التدريبي:

- يقرأ المعلم جزءًا آخر من النص، ويسجل استجابات التلاميذ على السبورة.
- يقرأ التلاميذ أزواجًا النص مشعين الخطوات الأربعة، ويمكنهم تفريغ البيانات في أي من المخططات التنظيمية.

7- التقييم:

يراجع المعلم المنظمات التخطيطية، ويصحح ما قد يكون هناك من أخطاء، ويطلب المعلم من التلاميذ قراءة بعض الموضوعات (بما يسمح به الوقت) في الجريدة اليومية متبعين الخطوات الأربعة للاستراتيجية.

خرائط المعرفة (Knowledge maps) والفهم القرائي

إن مهارة إيجاد الأفكار الرئيسية في النص هي إحدى مهارات الفهم القرائي، وهي من المهارات التي يجد تلاميذ المرحلة الابتدائية الكثير من الصعوبات في التمكن منها، وكذلك يواجهون صعوبة في استخدام هذه الأفكار لتنظيم المعلومات التي سيتم تعلمها، وذلك لكي يتم تكوين ذاكرة مفيدة تساعد على استرجاع المعلومات بطريقة مرنة من

أجل الإجابة عن الأسئلة أو شرح الأفكار، كما إن الغاية الأساسية من استخدام خرائط المعرفة هي مساعدة التلاميذ على أن يصبحوا متعلمين مستقلين يعرفون كيف يقرؤون ويتعلمون بدون الرجوع إلى المعلم، وعندما يتعلم التلاميذ استخدام خرائط المعرفة، فإنهم يجب عليهم أن يصبحوا متعلمين أكثر استقلالية لأنه:

أ- يتعين عليهم أن يصبحوا قادرين على إيجاد الأفكار الرئيسية مستخدمين كلمات تلمح إلى النص.

ب- يتعين عليهم استخدام خريطة المعرفة مع نمط نصي معين لاتخاذ القرارات المهمة التي يجب تعلمها.

ج- إن استخدام مثل هذه الخرائط يوجه التلاميذ لطرح أسئلة بشأن اكتمال معلوماتهم، فبدون تنظيم ملائم للمعلومات يصعب ملاحظة أن كان القارئ يفتقر إلى المعلومات أو أن المعلومات ناقصة.

وخرائط المعرفة لأنماط النص هي منظمات تخطيطية يمكن من خلالها رسم العالم الرئيسية الرئيسية للنص المقروء، وإظهار عناصره في عرض بصري منظم، وتقرح كاتبة المقال قائمة بخرائط المعرفة في تعليم القراءة بالمرحلة الابتدائية والصفوف المناسبة لاستخدامها، كالتالي:

1- أحداث - من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ كيف؟ ولماذا؟ (الصفوف من الثالث - الرابع الابتدائي).

2- روايات - أحداث + تسلسل زمني (من الثالث - الرابع الابتدائي).

3- قصص - تسلسل سبب/ نتيجة (من الرابع - الخامس الابتدائي).

4- أوصاف - أجزاء أو سمات (من الرابع - الخامس الابتدائي).

5- مقارنات - وصف شيئين أو أكثر ومقارنة السمات (من الخامس - السادس الابتدائي).

6- مصطلح - تعريف - مثال (من الخامس - السادس الابتدائي).

7- مشكلة - حل (من الخامس - السادس الابتدائي).

الكمبيوتر وتعليم القراءة

لقد أصبح الحديث حول استخدام الكمبيوتر في العملية التعليمية من الموضوعات التقليدية في الادبيات التربوية العالمية، وأصبح التركيز في هذا المقام حول كيفية ملاحظة التغير السريع جداً في المستحدثات من البرامج وكيفية الاستفادة منها في مجال التعليم. ويتميز التعليم الفعال من خلال الكمبيوتر بما يلي:

- أن مهام معلم القراءة في ظل التقنيات الحديثة أصبحت ملحة وتتطلب مهارات خاصة في استخدام وإدارة هذه التقنيات واتخاذ القرار فيما يختص بالاستفادة منها إلى أقصى حد، وأن اشيع وأقوى تلك التقنيات هو الكمبيوتر.
- أن كلا الاتجاهين لا يمكن التعميمات الكبيرة في مجال التعليم والتي يمكن أن تقدم باستخدام الكمبيوتر في برنامج تعليم القراءة بالمرحلة الابتدائية، إلا أن الحقيقة التي يجب أن تكون واضحة للعيان، أنه برغم فاعلية الكمبيوتر في تعليم القراءة، إلا أنه أيضاً قد يؤدي إلى خلق صعوبات في التعلم إذا ما أسيء استخدامه.
- أن الآراء حول استخدام الكمبيوتر في تعليم القراءة انحصرت في اتجاهين: يرى أولهما أن استخدام الكمبيوتر في فصول تعليم القراءة سوف يغير الممارسات التعليمية جذرياً لدرجة يمكن معها الاستغناء عن المعلم، ويرى آخر أنه أداة باهظة التكاليف، وأن التعليم يحتاج إلى كفاءة إنسانية لا يمكن استبدالها بالالكترونيات.
- أن كل البرامج التي تتضمن التدريب والممارسة والبرامج التعليمية وبرامج الألعاب يمكن أن تأخذ مكاناً في تعليم القراءة، وأن البرامج المعدة للاستخدام في شتى فروع المعرفة يمكن أيضاً استخدامها في تعليم القراءة إذا ما روعي فيها دقة الاختيار، وأن المعلمين يتمكنون بمساعدة الكمبيوتر من تجاوز المهام المتعلقة بحفظ

المسجلات، وتحليل مقروئية الكتب المستخدمة في تعليم القراءة، ويجب عليهم تقييم البرامج قبل الاستعانة بها.

• من امكانية استخدام الكمبيوتر بالنسبة لصفار المتعلمين. ومشكلة استخدام لوحة المفاتيح، فان هذه المشكلة تم التغلب عليها باتتاج برامج لا تحتاج من الطفل في استجابته غير ذكر كلمة نعم او لا، أو الضغط فقط على المفاتيح الخاصة بهما في لوحة المفاتيح، أما مشكلة الأعداد الكبيرة ونقص الامكانيات، فالتغلب عليها يتمثل في استخدام طريقة التعلم التعاوني، والتي يكفي معها وجود جهازين أو حتى جهاز واحد.

وهناك أنواع من البرامج (CAI)، لكل منها هدفه ومنهجيته ومزاياه وعيوبه، وهي:

1- برامج التعليم والتدريب Drill and Practice.

2- برامج التدريس الخصوصي Tutorial.

3- برامج المحاكاة Simulation.

4- برامج اللعب / الاستكشاف Exploratory Games.

وسنم عرض نموذجين من هذه البرامج بوصفهما الأكثر التصاقاً بتعليم القراءة في المرحلة الابتدائية، كما أن معظم البرامج المعدة باللغة العربية، وتبنى فكرة هذين البرنامجين:

1- برامج التعليم والتدريب:

ان الهدف توفير تدريبات في المهارات القرائية، وإعطاء معلومات تساعد التلاميذ على تذكر، واستخدام ما تعلموه.

المنهجية المستخدمة

- الإعادة: Repetition.
- الخطية: Linear يقصد بها ان التقدم يكون دائماً إلى الامام دون التراجع لتفسير فشل التلميذ في الإجابة.

- **المكونات: Format:** يتم عرض التدريبات، يستجيب الطفل لها، يقوم الكمبيوتر بإخبار الطفل عن صحة اجابته، لو كانت الإجابة صحيحة يتم الانتقال إلى تدريب آخر، ولو كانت خطأ يطلب منه إعادة المحاولة على الأقل مرة واحدة قبل أن تقدم له الإجابة الصحيحة.

المزايا

- أسلوب فعال لبناء المهارات، يركز خاصة على الفردية والتغذية الراجعة.
- الجاذبية، الطفل يحب أن يكون نشطاً في الاستجابة للبرنامج، والبرنامج يستجيب للطفل.
- ضمان تدريب الطفل على الاستجابة الصحيحة.
- سهولة الاستخدام.
- دفع الطفل إلى الانجاز ماذا وإلا سيتعرض للتل تكرار التدريبات.

العيوب

- غالباً ما يقتصر على مجموعة غير مترابطة من المهارات منخفضة المستوى.
- محدودية استراتيجيات التدريس التي يمكن استخدامها
- إمكانية خلق ملل والسأم لم تكن الاستجابة صحيحة.
- إمكانية دعم المفاهيم الخطأ.

2- برامج التدريس الخصوصي،

ان الهدف تدريس التلاميذ موضوعات قرائية تحت عناوين محددة.

المنهجية

- الخطية مع قليل من الشعب.
- المتواليات (التقدم من خلال سلسلة من الدروس).

- المكونات: حوار مقراطي، عرض المعلومات، الأمثلة، التغذية الراجعة في ضوء استجابات التلميذ، التشعب إلى التفسير والتوضيح لو كانت اجابة الطفل خاطئة.

المزايا

- يمكن ان يكون اساماً رائعاً لتزويد التلاميذ بفحص المفاهيم او مساعدة الغائبين على اللحاق بزملائهم.
- التدريس الخصوصي المصمم جيداً يمكن ان يكون فعالاً في اغراء التلميذ على المشاركة النشطة، وفهم المعلومات.
- دعم التعلم الذاتي.
- ضمان مساهمة الطفل في الحوار والاستجابة الصحيحة.
- عرض الموضوعات بطريقة أكثر جاذبية من الكتاب المدرسي.

العيوب

- محدودية استراتيجيات التدريس المستخدمة.
- الذكاء المطلوب في برامج التدريس الخصوصي يكون محدوداً اذا ما قورن ذلك بالملم الذي لديه فيض من المعلومات، وقدرة على الخدس وسرعة البديهة.
- للمساهمة في الحوار بطريقة ذات معنى، يجب ان يكون البرنامج شاملاً ومتشعاً، ومعظم اجهزة الكمبيوتر الشخصية لا تملك ذاكرة كافية للسماح بالاستجابات المفروحة من الطفل الي تندعها الاختبارات المقالية، حيث ام معظم اختبارات تلك البرامج تكون من نوع الاختيار من متعدد.

استخدام البرامج في تنمية المفردات والفهم القرائي

أ- المفردات Vocabulary:

هي برامج تنمية لمفردات تعني بوضع الكلمات التي لا يعرفها التلاميذ من قبل موضع الاستعمال، ولأن القراءة هي عملية بناء المعنى، فإن إثراء مفردات الأطفال على هذا النحو يكون عملاً جوهرياً في تعليمهم القراءة.

ولو أن تطوير المفردات يحتوي فقط على التداهي البسيط للكلمات، وتعريفاتها فسوف تكون هناك حاجة ملحة للاطلاع على كم كبير جداً من التدريبات، وقد اثبت البحث العلمي أهمية أن تكون الكلمات التي يتم تعلمها في سياقات ذات معنى، وبناءً عليه فإن البرامج الشائعة التي تحوي تدريبات لمزاوجة الكلمات الجديدة بتعريفاتها الاصطلاحية، قد تكون غير ملائمة لتشجيع ترسيخ المعنى واستبقائه، وعلى المعلمين ومعدّي البرامج الكمبيوتر أن يراعوا:

- توفير مادة وافية من المفردات ومساعدة التلاميذ على إتقانها واستخدامها.
- استخدام المواقف السياقية ذات المعنى والخبرات المباشرة كلما أمكن ذلك.
- استخدام المترادفات والمتضادات.

ب- الفهم Comprehension:

بعض البرامج ندمي تدريس الفهم، والواقع أنها لا تفعل ذلك، فهي تقدم تدريبات مع تغذية راجعة، وبما أن الفهم يقصد به عملية صناعة للمعنى تلك التي لا تحتوي عادة على بساطة نموذج (الصحيح) و(الخطأ)، فإن المشكلة هنا هي اقصر معظم البرامج على المهارات الظاهرية التي غالباً ما تحزئ عمليات الفهم. غير أن هناك بعض البرامج التي قد تغطي حوالي (25) مهارة عامة للفهم، تتضمن الفهم الحرفي للتفاصيل، وتقديم غرض الكاتب، وفهم الاعتقادات، وتوضيح الفكرة الأساسية، والتبؤ بالتائج، والوصول إلى استخلاصات والتصنيف، وإدراك علاقة الأسباب / النتائج، ونموذج الحالة المزاجية والنفسية للكاتب.

وهناك مدخل آخر تبنناه بعض البرامج يسمى مدخل الألغاز Puzzle ويهدف إلى تنمية المهارة في اختبار الافتراضات. التلاميذ يتباؤن، ويحققون من تنبؤاتهم، مثلاً البرنامج يطلب من الطفل أن يضع افتراضات مختلفة لتحديد (الصديق غير العادي) في نقاط عديدة من خلال قصة. النقطة الأولى تكون مباشرة بعد قراءة العنوان، وعلى الطفل أن يضع افتراضات مختلفة قبل الاستمرار في القصة، ولا تكون هناك إجابة واحدة صحيحة. لكن يفهم الأطفال ما يقرءون تكون هناك إجابات كثيرة مقبولة وبعد المناقشة بين المجموعات، يكتب الأطفال قصصاً مشابهة من خبراتهم الشخصية ليقرأها أصدقاؤهم، كل ذلك باستخدام الكمبيوتر.

ج- التعلم التعاوني Cooperative Learning:

هو تنظيم بيئة التعلم بالصف الدراسي وفق خطوات إجرائية يتحمل فيها التلاميذ مسؤولية تعلمهم بتقسيمهم إلى مجموعات صغيرة تضم كل مجموعة من (5-6) تلاميذ، يتعلم كل تلميذ ويعلم غيره في نفس الوقت في مناخ يسوده التعاون، وتبادل المساعدات داخل المجموعة الواحدة وبين المجموعات المختلفة لتحقيق أهداف موحدة.

د- الأنشطة الجماعية لقراءة عتوى:

تحت هذا العنوان يقدم مركز ترقية التعلم Center for Advancement of learning، عرضاً مفصلاً للامح هذه الاستراتيجية، والتي صممت ليتم تطبيقها بواسطة المعلم، أو بمساعدة المعلمين المحاضرين Tyloring، أو نكيافها للاستخدام بواسطة التلاميذ، واعتماداً على طول المادة المقررة فإن هذا النشاط قد يستغرق يوماً أو عدة أيام لانجامة وقد يكون من الأفضل تقديم أجزاء هذه الاستراتيجية جزءاً، لكي تتاح الفرصة لأكثر قدر من الفهم لما هو متوقع أثناء النشاط، وتتكون هذه الاستراتيجية من إحدى عشر خطوة كالتالي:

- 1- تقسيم الفصل إلى مجموعات من أربعة تلاميذ، وبقدر الامكان فحتوى كل مجموعة على تلميذ فوق المتوسط وآخر أقل من المتوسط والاخرين في المتوسط ويرقم التلاميذ من (1 - 4) دون اعتبار لمستوياتهم.
- 2- تعيين الصفحات في الكتاب المراد استخدامه في نشاط التعلم التعاوني.
- 3- تخصيص مهام لتحديد المفردات، بتعين التلميذ رقم (1) من كل مجموعة لمحضر وتقديم المفردات الجديدة في النص القرائي لباقي أفراد المجموعة، على أن يضع تلك المفردات في قائمة ونشترك المجموعة في وضع تعريفات لتلك المفردات، ويتم وضع علامة حول المفردة التي لا يتمكنوا من تحديد تعريف لها.
- 4- تخصيص مهمات القراءة: تعيين التلميذ رقم (2) في كل مجموعة لمهمة قراءة المادة الجديدة جهرياً لباقي أفراد المجموعة بينما يتابع الأفراد الآخرون الموضوع صامتاً، وكل تلميذ حر في تأكيد وإبراز المعلومات الهامة أثناء تلك العملية.
- 5- تخصيص مهام التساؤلات: تعيين التلميذ رقم (3) من كل مجموعة لمهمة طرح أسئلة على المجموعة تأسياً على القراءة الجهرية، وعليه أن يسجل إجابات المجموعة، ويفضل أن يعد المعلم مسبقاً مجموعة من الأسئلة للتأكد من التلاميذ قاموا بتغطية النقاط الأساسية لمحتوى النص المقروء.
- 6- تخصيص مهام المتابعة: يعين التلميذ رقم (4) من كل مجموعة مهمته توجيه وإدارة نشاط المتابعة الذي يعزز المفاهيم العامة والخاصة للمقروء.
- 7- إعادة المجموعات إلى الوضع العادي ليتم مراجعة نتائج كل مجموعة فرعية، ويؤدي ذلك إلى أن يتوسع التلاميذ المعلومات الجديدة، وهنا يقوم التلاميذ أرقام (1) من كل مجموعة بعرض الكلمات التي عرفها أفراد مجموعاتهم أو لم يعرفوها، والتلاميذ أرقام (3) من كل مجموعة يعرضون إجابات مجموعاتهم للأسئلة التي طرحت داخل المجموعة، والتلاميذ أرقام (4) من كل مجموعة يعرضون نتائج متابعة مجموعاتهم

8- تقوم المعلم الفهم القرائي باستخدام مقاييس معدة لذلك، ويجب عليه أيضاً
تقوم مشاركة كل تلميذ داخل مجموعته.

9- تقوم التلاميذ لأنشطة المجموعات، حيث يطلب من كل تلميذ أن يقيم نفسه
وأداء زملائه في المجموعة، وذلك من طريق استخدام بطاقة بها تقديرات
الرتب من 1 : 5 على أن تقدم تفسيرات على ظهر استمارة التقييم، ويجب أن
تكون جميع هذه البطاقات التقييمية سرية ولا تقرأ، إلا بواسطة المعلم،
والاستخدام الفكري وغير المعلم لهذه الصورة التقييمية يجعل التلميذ دائماً
مستعدين.

10- يقوم المعلم بملاحظة الفصل بأكمله، ويتم تقييم أداء الفصل ككل من خلال
قيام المعلم بالمرور بين المجموعات أثناء العمل، كل أفراد المجموعة يحصلون على
نفس الدرجة بناء على قدرتهم على العمل سوياً بكفاءة.

11- يقوم المعلم بتقييم الفهم القرائي باستخدام الاختبارات التقليدية، وتعد هي
الطريقة الرابعة لتقييم التعلم التعاوني، وقد يكون الاختبار من النقاط
الأساسية التي تم تحديدها ومناقشتها بواسطة المجموعات.

المنظمات التشغيلية لدمج القراءة مع الاستراتيجيات التعاونية

في هذه الاستراتيجية يتم استخدام المعززات البصرية لتنظيم المعلومات، وذلك
لتحسين الفهم القرائي عن طريق تعريفها في أنشطة التعلم التعاوني، ويتم تطبيق عناصر
الاستراتيجية على ثلاثة مراحل كالتالي:

أولاً: قبل القراءة:

تدريب ذو معنى على المفردات الجديدة يمكن أن يتم على مستوى المجموعة، وهنا
يتبع الآتي:

1- تقسيم الفصل إلى مجموعات.

- 2- قبل قراءة النص أو الموضوع يقوم التلاميذ بدراسة بعض الكلمات الجديدة أو الصعبة الموجودة في المختارات القرائية، ويعتمد عدد هذه الكلمات على طول المحتوى ومستوى الصعوبة والوقت المحدد.
- 3- كل تلميذ داخل كل مجموعة متول عن تسجيل جميع الكلمات ومعانيها في ورقة خاصة به.
- 4- بعد ذلك يطلب من التلميذ رسم مخطط يوضح العلاقة بين كل مصطلحين، التلميذ داخل كل مجموعة يجب أن يستخدموا أزواجاً مختلفة من الكلمات.
- 5- كل تلميذ بعد ذلك يوضح عرضه البصري (المنظم التخطيطي) لباقي أفراد مجموعته.
- 6- التقويم يمكن أن يتم في عدة أشكال: مراقبة نشاط المجموعة والتقويم الفردي بواسطة الأفراد في المجموعات، أو سؤال جميع التلاميذ عن جميع المفردات.

ثانياً: أثناء القراءة:

- يمكن للتلاميذ العمل داخل المجموعات لتطوير واحد أو أكثر من المهارات البصرية Visual Aids، في ضوء المحتوى أثناء القراءة، والمهارات البصرية قد تتضمن مهارات الزمن، تعاقبات الأحداث التالية، خرائط التدفق، مصفوفات، خرائط الكلمات، الخرائط الهرمية، الخرائط الشبكية، مخطط دائرة الأحداث، وهنا ينبع الآتي:
- 1- أن كل تلميذ يقوم بقراءة ثلث المادة المختارة، ويكتب ملاحظات على الأفكار الرئيسة، ويدعم التفاصيل.
 - 2- تقسم الفصل إلى مجموعات كل مجموعة ثلاثة أفراد.
 - 3- بعد ذلك يترك أفراد المجموعة لتطوير المساهم البصري.
 - 4- يعقب ذلك المناقشة الصفية وعرض النتائج.
 - 5- التقويم ربما يتضمن كتابة ملخص للمادة المقروءة أو مجموعة من الأسئلة البسيطة، وهناك مواصفات لسؤال التعاوني Cooperative Questioning منها:

- بالنسبة للنصوص الكبيرة أو المقسمة لأجزاء، يقدم المعلم تساؤلات لتشجيع الفهم.
- بعد قراءة القطعة أو جزء منها وطرح سؤال، يقسم الفصل إلى مجموعات مناقشة صغيرة من (2-3) تلاميذ ليعلموا كفريق لتوليد الاجابات التي يتم تسجيلها على ورقة عادية في مخطط تنظيمي.
- يتم اختيار فرد واحد من كل مجموعة، ليشارك بمعرض اجابات المجموعة لباقي افراد الفصل.
- إعادة العملية حتى يتم الانتهاء من قراءة النص المختار، مع التأكيد على أن كل التلاميذ قد اعطوا الفرصة للمناقشة الجهرية.
- يتم قراءة الجزء التالي، ويتم تشكيل مجموعات جديدة لعمل اجابات عن سؤال المعلم.

ثالثاً: بعد القراءة:

- ان الوسائط البصرية يمكن أن يتم تطويرها بواسطة مجموعات التلاميذ بعد قراءة المحتوى، وهناك العديد من التنظيمات التخطيطية التي يمكن استخدامها، ويمكن للمعلم أن يختار بين ان يحمل المجموعات تكمل نفس الشكل من المنظمات التخطيطية، وبين أن يطلب من المجموعات المختلفة اكمال تنظيمات تخطيطية مختلفة للنص، ويتم هنا ما يلي:
- 1- بعد إتمام التلاميذ لعملية القراءة قسمهم إلى مجموعات.
 - 2- توزع نسخ من بطاقات مرسوم عليها المنظم أو المنظمات التخطيطية لكل التلاميذ، ويستخدم هذا الإجراء عندما يكون التلاميذ غير قادرين على تصميم منظمات تخطيطية جيدة، ويطلب منهم وفق هذا الإجراء فقط ملأ، وتنظيم المعلومات في أماكنها المخصصة.
 - 3- يعمل أفراد المجموعة كفريق عمل لتنظيم وملأ المعلومات في المنظمات التخطيطية.

ومن بين الدراسات التي استخدمت طريقة التعلم التعاوني في تعليم القراءة دراسة (Barbara) التي هدفت تطوير النمو القرائي لدى تلاميذ الصف الثاني الابتدائي في القراءة، وذلك عن طريق استخدام كل من المدخل التكاملي اللغوي، وتدريس الاقران، والتعلم التعاوني، والتعليم بمساعدة الكميونر.

وتحددت مشكلة الدراسة في معالجة تدني مستوى تلاميذ الصف الثاني الابتدائي في القراءة والذي ظهر في إعادة القراءة لفن القصص مع قصور متاوي في فهمها كل مرة، وضعف دافعتهم للقراءة، وتم استخدام الاستراتيجيات سالفة الذكر بمنفعة وبطبيق أدوات القياس، ثبت أن التلاميذ لم يظهروا أي تقدم في مفهوم القرائي.

وهدف دراسة (Rita et) إلى قياس أثر استخدام كل من طريقة التعلم التعاوني، والتعليم بواسطة الاقران، واستراتيجيات تعزيز الذات على سلوك التلاميذ والتحصيل القرائي، وتحددت مشكلة البحث من خلال الشكاوى المتكررة من المعلمين بسبب الوقت الذي يهدر في تعديل سلوكيات التلاميذ وانخفاض مستويات القراءة وذلك بالنسبة لعينة من تلاميذ الصفوف المختلفة للمرحلة الابتدائية، وتكونت العينة من (29) تلميذ، وباستخدام الاستراتيجيات الثلاثة سالفة الذكر تم بناء البرنامج وتطبيقه، وبتحليل النتائج ثبت ارتفاع مستوى تحصيل التلميذ في القراءة، كما ان عددا من السلوكيات الايجابية لدى التلاميذ قد تم ترقية.

إدارة الوقت الصفّي وتعليم القراءة

يطلق الوقت الصفّي على الوقت المخصص للعملية داخل الفصول، والذي يحاول المعلمون تفعيله إلى أقصى حد، إلا أن هناك كثيرا من العوامل التي تدخل، كعدم انتباه التلاميذ واستغراق البعض في أحلام اليقظة وإسراع البعض لانتهاء المهمات مبكراً، وغير ذلك من مضيعات الوقت الداخلية والخارجية، مما ينتج عنه تقسيم هذا الوقت إلى قسمين، الوقت المشغول Engaged Time، وهو الوقت الحقيقي الذي يقضيه التلاميذ في عمل معين، إلا أنه لا يكون منتجاً باستمرار فقد يكون التلاميذ مشغولين ظاهرياً، إلا أنهم في الواقع قد يكونوا غير متجهين.

لذا فإنه يوجد نوع آخر من الوقت يسمى وقت العلم الأكاديمي Academic Learning، ويشير إلى الوقت الذي يكون فيه التلاميذ مركزين تماماً في المهمات التعليمية، ومن المفاهيم الحديثة المتعلقة بإدارة الوقت العففي في تعليم القراءة بالمرحلة الابتدائية، مفهوم القراءة الصامتة الصامتة Sustained Silent Reading ويرمز إليها باختصار (SSR)، حيث يجب على كل معلم للقراءة ينبغي أن يعتقد أن هذا المفهوم يمثل قمة الانجاز فيما يتعلق بتدريس القراءة الماهرة، ومن الأمور الأساسية فيه اعتبار القراءة الصامتة أهم بكثير من القراءة الجهرية، وأن القراءة السياقية أو القراءة بالسياق ذات أهمية اعظم من أهمية التعرف الذي يكون على مستوى الكلمات والحروف، وأن معظم مهارات القراءة التي يكتسبها القارئ هو استمرار القراءة الصامتة وصمودها على قدر كبير من المادة المطبوعة بدون انزعاج وبدون انقطاع، وأن تكوين مهارات القراءة الصامتة في حبرات الدراسة يتطلب مجموعة من الانجازات من قبل المعلم والتلميذ، وعلى كل قارئ أن يعرف أن العمل الجيد في هذا الصدد، يعني:

- الاستجابة بقوة أكثر للكلمات والجمل ذات القوة العالية الكبيرة.

- أن يركز ذهنه وانتباهه على الأفكار.

- القيام بأكثر قدر ممكن من القراءة الصامتة خلال فترة القراءة.

- توجيه انتباه قليل للأفكار ذات الأهمية الأقل.

كما ان هناك وسائل تعليمية ومتنوعة من شأنها أن تساعد الصفار في أن يتابعوا مقدار القراءة الصامتة الذي حققوه خلال فترة القراءة، ومنها الخرائط والرسوم، أو من خلال أي مخطط لمعرفة الوقت والمحافظة عليه، وهذه الوسائل تحمل التقدم الذي يحرزه التلميذ مرئياً وملحوساً، وهناك أسلوب آخر هو أن يدعم ويساند كل تلميذ، وهو يحاول أن يصل إلى أبعد ما يمكنه أن يصل اليه من المادة المقروءة خلال الوقت الذي يقضيه في دائرة القراءة.

وهناك تضمينات هامة لمفهوم القراءة الصامتة الصامتة فيما يتعلق بالعمل مع الصفار الذين يقفون عند الطرف الأدنى من مقياس القراءة، وهناك خطر جسيم يتمثل

في محاولة تعليم القراءة من المجموعة الأدنى هذه المهارة عن طريق القراءة الجهرية، والخطر الجسيم يتمثل في محاولة جعل الذين يقومون في المجموعات الدنيا من التلاميذ ينطقون نطقاً جيداً، وهم يقرءون جهرياً جودة نطق الذين هم في المجموعات العليا، وبعد ذلك تخفي النظرية التي تقول أن كل واحد سوف يصبح على نحو ما قارئاً مستقلاً، أن هذا الأسلوب لم يفلح إلى الآن، ولا يمكن أن يفلح.

كما أن مجرد محاولة الوصول إلى درجة عالية نسبياً في الطلاقة في القراءة الجهرية أولاً هو سير في الطريق العكسي الخاص بمجال المهارات، وأن مساعدة القارئ الصغير أن يكون قوياً في اتقراءة الصامتة يمثل الأولوية الأولى، وينبغي للمعلمين أن يصنعوا القارئ الصامت أولاً ثم بعد ذلك القارئ الجاهر ن وليس العكس كما نفعل الآن، والمعلمون يستطيعون أن يصنعوا القراء الصامتين أولاً، إذا هم جعلوا ذلك همهم الأول وغاب عنهم الأول، والطلاقة في القراءة الجهرية سوف تأتي بشكل طبيعي.

ومن المداخل القرائية الحديثة المرتبطة بموضوع إدارة الوقت الصفي، مدخل وقت الكتاب، حيث يحتاج التلاميذ وقتاً لتنمية السلامة في القراءة الصامتة، ولكي يتعمدوا المثابرة مع الكتاب، فيجب تخصيص وقت بالجدول المدرسي لما يسمى بقراءة الاستجمام أو ما يمكن تسميته القراءة الصامتة، ويرمز لها بالاختصار (SSR)، ويقصد بها النشاط المنظم الذي يمطي فيه التلاميذ فترة من الوقت المحدد لقراءة المواد التي يختارونها ذاتياً قراءة صامتة متبعين في ذلك الخطوات التالية:

- يقرأ المعلم مع التلاميذ ولا يسمح بأية مقاطعات.
- يجب أن يختار كل تلميذ كتابه الذي يريد أن يقرأ.
- يقرأ كل تلميذ قراءة صامتة دون مقاطعة لمدة معينة من الوقت.
- تتكون مجموعات القراءة لوقت الكتاب من خمسة إلى سبعة تلاميذ، مما يسهم في زيادة التعاون والود بين أفراد كل مجموعة، ويسمح بالمشاركة دون حدود فوضى.

• يطلب المعلم من التلاميذ الإجابة عن مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة، بمحتوى القراءة أو أن يقدموا تقريراً عما قرأوا، أو يعبروا عن ردود أفعالهم للمقروء.

كما أن إجراءات القراءة الصامتة الصامتة تتضمن أن يكون لدى التلاميذ درجة من الكفاءة في مهارة القراءة قبل أن ينخرطوا فيها، وهناك بعض الخطوات التي يمكن تبنيها للقراء الصغار في الصفوف الثلاثة الأولى من المرحلة الابتدائية، ويطلق عليه مدخل (Booktime) ويصلح هذا المدخل بصفة خاصة للتلاميذ المصنفين كقراء أقل كفاءة، وذوي قدرات قاصرة في الانتباه، ولديهم فقر في المفردات البصرية، ويمكن توضيح معالم هذا المدخل فيما يلي:

• وقت الكتاب (Booktime) ينحصر له فترة زمنية تكون محددة في نفس الوقت يومياً، لكي يترك الطفل ويتماد على أن هذه الفترة جزءاً هاماً من نظامه اليومي، وعليه تصبح أيضاً عملية إعادة التعليمات غير ضرورية، ويمكن أن تستغرق هذه الفترة من (10 - 15) دقيقة يومياً.

• إن الأطفال ربما يمكنهم التعامل مع أكثر من كتاب في فترات زمنية متوالية فإن مدخل وقت الكتاب يفضل أن يدار مع الأطفال قريباً من المكان المخصص للكتب، بدلاً من أن يأخذ كل طفل كتاب ويعود إلى مقعده.

• يقوم المعلم بالقراءة الجهرية لكل مجموعة من التلاميذ وبعد ذلك يتم وضع الكتب بمكتبه الصف، والتي سوف يتراكم فيها بالتدريج عدد من الكتب ثم قراءته لكل مجموعة جهرية من قبل المعلم في جلسات القراءة الجهرية، وبهذا الإجراء يتم تجنب أية مشكلة تواجه التلميذ عند اختيار كتاب من هذه المجموعة، ويتم إضافة كتب جديدة تحت عناوين جديدة باستمرار، بينما يتم الاستغناء عن الكتب الأكثر قديماً.

• يجب أن يختار الطفل كتاباً واحداً بمعنى أن الطفل يمكنه أن يمر على عدد من الكتب في فترة واحدة، ولكن يجب عليه أن يستمر مع كتاب واحد في الوقت المخصص، كما يجب عليه ألا يجيب بعض الكتب بالجلوس عليها أثناء القراءة أو وضعها تحت ذراعية.

• يقرأ المعلم مع الأطفال كما في القراءة الصامتة الصامتة العيانية، ولكنه في هذا الموقف يمكنه أن يجيب عن أسئلتهم حول ما يقرءون كالاستفسار عن معنى كلمة، مما يعطي الأطفال تغذية راجعة عن فروضهم فيما يتعلق بالكلمة المكتوبة، ويولد لديهم الشعور بالجراح والتشجيع عندما يفكروا شفرة كلمة جديدة، من ناحية أخرى، يتجنب المعلم بهذا الإجراء أن يصبح مأكبة كلمات لرفع الإبهام عن كلمة غير معروفة، فذلك عن طريق تشجيع الأطفال على القراءة بكفاءة قدر المستطاع، ومحاولة تعرف الكلمات وتمييز معانيها بأنفسهم. كما أنه يجيب على المعلم ألا يستجوب التلميذ أثناء أو بعد القراءة، المعلم فقط عليه أن يتجنب لاستفسارات.

• خلال وقت الكتاب يتم توعية التلاميذ لكيفية التعامل مع الكتاب، بوصفه شيئاً ثميناً، يجب أن يعامل باحترام لا يهذف، ولا يتم التخطيط فيه، ولا يجذب بعض.

• يمكن للأطفال في هذا للدخل أن يقرءوا في أزواج، وأن يتحدث بعضهم إلى بعض قبل اختيار الكتب مما يمكن معه تجنب الخلاف عندما يريد كل منهم نفس الكتاب، وبعد القراءة يدور الحوار حول مراجعة ما تم قراءة وتبادل ردود الأفعال حوله.

التقويم باستخدام الملف الحفائي

ان الملف الحفائي (portfolio): عبارة عن سجل تعليمي خاص بالطفل يمكن من خلاله معرفة ماذا تعلم الطفل، وكيف سلك طريقة للتعلم، وكيف يفكر ويقرر ويحلل، ويركب ويتج ويدع ويتفاعل عقلياً وعاطفياً واجتماعياً مع الآخرين، او هو تجمع هادف لما يقوم التلميذ بعمله، يمكن من خلاله عرض جهودات التلميذ للتلميذ نفسه، او للآخرين، وذلك في مقرر واحد او مجموعة من المقررات عبر وقت او زمن معين.

وعلى نقيض الاختبارات التحصيلية في القراءة، ذلك التي تعرض لقطة واحدة من أجهاز الطفل، لا يمكن معها في اغلب الاحوال الحصول على معلومات كافية لتقرير المستوى الحقيقي ومدى التقدم الذي حققه الطفل في برنامج تعليم القراءة بالمرحلة

الابتدائية، ظهر التقويم بالملفات الحقاتية كأحد البدائل ذات الفعالية في إعطاء صورة واضحة ومكتملة عن الطفل تيسر عملية تعليمه وتوجيهه حسب قدراته الفردية.

ويذكر البعض أن أهداف تعليم اللغة واستراتيجيات تدريسها قد شهدت تحولاً كبيراً في الأعوام القليلة الماضية ومن البرز تلك التحولات النظرة التكاملية لمهارات اللغة وفنونها، مما ألزم معه البحث عن وسائل تقويم تحقق مع فكرة التكامل، ويعتبر الملف الحقاتي الاداة المناسبة للتقويم الشامل المون الذي يمكن من طريقه تقويم أداء التلميذ في مهارة لغوية منفردة، كما يمكن تقويمها في ضوء غيرها من المهارات اللغوية، وعن مزايا استخدام هذا النوع من التقويم مفصلة يذكر ما يلي:

- 1- يعد الملف الحقاتي نمطا من التقويم المستمر الشامل المنظم للطفل.
- 2- عن طريقه يتمكن المعلمون من تقييم نمو التلميذ وتقديمه القرائي.
- 3- توطيد العلاقة بين الآباء والمعلمين بخلق اداة مشتركة للمحكم على مستوى التلميذ، حيث يمكن للآباء والمعلمين عن طريقها متابعة تقدم الطفل بمراجعة كتابات الطفل ورسومه، ومجموعات الكتب التي قام بقراءتها، او قراءها له الآخرون، ويمكنهم أن يطلعوا على اشرطة فيديو مسجلة لأنشطة الطفل وممارساته الصفية.
- 4- يتيح الملف لمجّاح الطفل أكثر مما يتبع فشله، وباستخدام هذه الاداة يمكن اضافة معنى لما يقوم به الطفل من عمل، واعطاء الحفز للاستمرار في الانجاز، وربط اعماله في سياقات اكبر.
- 5- اتاحة الفرصة امام كل الجهات المستولة عن برنامج تعليم القراءة بالمرحلة الابتدائية، لتقييم البرنامج بطريقة موضوعية، والاستخدام الجيد لهذه الاداة يدفع المهتمين إلى تغيير الكثير من الممارسات الصفية والسياسات التعليمية للوصول إلى تعليم أكثر فعالية، وأكثر مقابلة لحاجات النمو الخاصة بالأطفال.
- 6- أن الملف يساعد التلميذ على المشاركة في تقدير اعماله، ويساعد المعلم على معرفة الخطو الذاتي بعينه، وتقديم اداة تعد اساسا لتقويم جودة الأداء الكلي للتلميذ.

- ويؤكد (French) أن هناك مجموعة من التساؤلات الى يجب الإجابة عنها عند استخدام الملفات الحفائية لتقييم تعليم القراءة بالمرحلة الابتدائية. وهي:
- ما الاهداف التعليمية والسلوكية والنائج التي نريد قياسها.
 - ما هي العناصر التي لم يتم تقديرها بكفاية بواسطة وسائل اخرى.
 - هل سوف نستخدم مدخلات الملف وتحليلاتها في قياس تقدم تلميذ حول التلميذ نفسه في فترة من الزمن او مقارنة أنتاج التلميذ باخرين مع الاخذ في الاعتبار عملية الفروق الفردية.
 - ما هي ادلة تقدم او الانحياز المطلوبة؟ وما هي الادلة على التقدم او الانحياز التي يسمح بها؟
 - من الذي يختار ما يتم لجميعة بالملف الحفائي؟ ولماذا؟
 - ما هي أنواع الشواهد والبراهين التي يتم تسكينها في الملف؟ ولماذا؟
 - كيف يمكن اعطاء تقديرات او درجات او الحكم على مكونات الملف؟ وكيف يستخدم الملف في تقييم التلميذ وتقييم البرنامج والتحسين التدريجي؟
 - من الذي سوف يسهم في هذا القياس (التلميذ / المعلم / اخرون)؟
 - كيف سيتم تدريب المقيمين؟ وما هي الضوابط التي سوف تستخدم لضمان درجة من الصدق والثبات في نتائج هذا التقدير؟
 - كيف سيتم توصيل نتائج القياس الملفي للتلاميذ وللآباء وللإدارة التعليمية؟
 - كيف ومتى يتم الاستغناء عن محتويات الملف؟
 - ماذا يمكن أن نعرف عن نجاح برنامجنا القرائي من تحليل الملفات الحفائية؟

علاج الضعف القرائي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية

1- مفهوم الضعف القرائي وصورة،

من المعلوم أن الأطفال يأتون من بيئات مختلفة، متفاوتة في المستويات الثقافية والاجتماعية، ومن شأن هذا التفاوت أن يخلق فروقا في الاستعداد للتعلم، ولذلك نلاحظ

أن الأطفال ليسوا سواء من حيث السرعة القرائية، ومن حيث ادراك المقروء، والاستفادة منه، وتحليله، ونقده.

ولعل وجود ظاهرة الفروق الفردية بين الأطفال المبدئين تكشف أن تلك الشريحة من الأطفال الذين يملكون قدرة كافية على القراءة الصحيحة يواجهون بعض الاحيان بعضا من المعوقات القرائية، يحلو للبعض أن يطلقوا عليها الضعف القرائي، أو التخلف القرائي، أو التأخر القرائي.

ويقصد بالتلميذ المتأخر قرائياً أو المتخلف فيها بأنه التلميذ الذي يظهر في استجاباته القرائية وامكانياته تأخراً ملحوظاً، ويبدو نموه القرائي خارج الخط العام ممن هم في مثل نموه، وكانت امكانياتهم التعليمية، ومعدل نموهم الشخصي القرائي أكثر من تحصيله، وأن ذلك المتخلف إذا قورن بهم كأن مرجوحاً، وكانوا هم الراجعين عليه. وهذا يعني أن المتأخر في القراءة هو الذي يقرأ بدرجة أقل من المستوى العام، ويندرجون تحت واحدة من الفئات التالية:

- الفئة من التلاميذ الذين تعرضوا لحالات مرضية اعاقت تعليمهم.
 - الفئة التي لم تستطع أسرهم وبيئاتهم أن تفرس فيهم الليل إلى القراءة المثمرة.
 - الفئة التي اهملت المدارس - بشئ مراحليها نموهم القرائي.
 - الفئة التي تعرضت أسرهم للتفكك من مكان إلى آخر، وبالتالي انفصال ابنائهم من مدرسة إلى أخرى.
 - الفئة التي تخضع لمشكلات شخصية أو انفعالية تقف حائلة دون استثمار قدراتهم القرائية.
 - الفئة التي تعاني من صعوبات قرائية خاصة، كالتأتأة والبابأة والفاغاة والكثغة ولم يمنحوا الفرص الكافية لتدريب خاص لمعالجة تلك الصعوبات.
- ويفرق بعض المربين بين الضعف في القراءة والتخلف فيها، فيرون أن الضعف القرائي مرهون بالضعف العقلي الذي يقف حائلاً دون وصول التلميذ الضعيف عقلياً

إلى مستوى زميله التلميذ العادي، وأما المتخلف قرائياً، فهو ذلك التلميذ الذي يقرأ في مستوى أقل عاماً أو أكثر أو أقل من المستوى العام في صفه.

ومن تمحيص التعريفين يمكن أن نستشف أن التلميذ المتخلف قرائياً يستطيع أن يتعلم القراءة، ويلحق بزملائه في صف عادي، ومع إقرانه، شرط أن يتولاه المعلمون بشيء من العناية والرعاية، وأفراد أنشطة علاجية له في حين أن الضعيف قرائياً يتطلب أن يلتحق بمؤسسات خاصة، وأن يلقى تعليمه القرائي في جو خاص يشعره بتقدمه في القراءة إذا ما نظر إلى غيره.

وتترادى صور الضعف القرائي لدى التلاميذ في الجوانب التالية:

- صعوبة قراءة مادة تتكون من مفردات تعلمها التلاميذ، ولكنها لم ترد في كتبهم المدرسي المقرر.
- إغفاق بعض التلاميذ في قراءة نص من الكتاب المدرسي مقدمة له بصورة مغايرة، لما وردت في الكتاب المدرسي.
- صعوبة التحدث، أو الكتابة للمادة المقررة بلغة التلاميذ الخاصة.
- صعوبة إدراك معاني المادة الجديدة المقررة.
- ويذكر البعض أن الواجب يحتم على المربين والمشتغلين بتعليم القراءة أن يعملوا في دأب وموضوعية لاكتشاف النواحي التي تساعد على تقدم القراءة عند الطفل، والتي تنفح حائلاً دون انطلاقه في تعلم القراءة وقراءة ما يريد، ثم محاولة وضع العلاج المناسب على أسس علمية لمواجهة هذه العوائق.
- وعليه وجدت الورقة البحثية أنه ليس من المقبول الكلام عن تعليم القراءة بالمرحلة الابتدائية دون التعرض للاتجاهات الحديثة في علاج الضعف القرائي للتلاميذ المبتدئين، خاصة وأنه في ظل تغير النظرة للقراءة وتغند العمليات المتضمنة بها، يمكن الزعم أن أغلب أطفالنا المتحقين بالتعليم الابتدائي، وفق هذا المفهوم يعانون من مشاكل قرائية، ومن الاتجاهات الحديثة في هذا الشأن ما سيتم عرضه فيما يلي:

- الاتجاهات الحديثة في معالجة الضعف القرائي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية:

- المداخلة (Intervention) بدلا من البرامج العلاجية (Remediation)

وعن وقف الفشل القرائي (Stopping Reading Failure) يتناول كل من (Cooper et al., & Boschini) شرحاً مفصلاً لفكرة المداخلة، وقد امكن إيجازها تحت العناصر التالية:

أ- ما المداخلة:

هي فعل يأتي قبل أو بين حدث الفشل القرائي لبوقفة أو بعدة يمنعه من الحدوث أو إيقافه عنها يبدأ والتلاميذ الذين يشاركون في برنامج المداخلة، أما أن يحققوا الهدف من القراءة أو أتا البرنامج يتوقف، ويتم البحث عن بدائل أخرى، وهناك العديد من البرامج الناجحة للمداخلة قد اثبتت فعاليتها في منع أو الاحالة دون وقوع الفشل القرائي للأطفال في بداية تعلمهم القراءة، وكذلك في الصفوف المتقدمة بالتعليم الابتدائي. حيث اعطت برامج المداخلة المبكرة تعليماً مكثفاً، ومهيكلأ ومنظماً، يوضع بصفة يومية كأساس في برنامج التعليم الصفوي للأطفال، وبناء على نجاح البرامج المبكرة للمداخلة، اظهرت التقارير الفردية والدراسات الدولية أن التلاميذ في الصف الثالث الابتدائي، وأعلى قد تخطوا بكثير المستوى القرائي المناسب لأعمارهم.

ب- بين المداخلة والعلاج:

لقد كشفت العشر سنوات الاخيرة أن معظم البرامج العلاجية لم يكن لها فعالية أو ذات تأثير في مساعدة ضعيفي القراءة، لاحتراز أي نجاح ولن محاولة مساعدة التلاميذ الأقل من المتوسط في القراءة بالصف الثالث الابتدائي، تركزت في استحداث المواد القرائية الغاية في السهولة والمفردات المتقاء، والدروس المصاحبة غالباً ما تكون في صورة (عينة من المفردات الافتتاحية القراءة لاجابة الأسئلة، تدريس مهارة أو أكثر من مهارة ولكن بطريقة منفصلة)، وقد اثبتت الابحاث أن هذا النوع من مداخل التعليم ليست له فعالية في مساعدة التلاميذ في الصفوف العليا من المرحلة الابتدائية في تحقيق النجاح.

حيث أن الفجوة بين القراء الضعفاء والماهرين تظل قائمة، ولهذا ظهرت الحاجة الملحة لبرامج المداخلة أكثر من البرامج العلاجية، لمساعدة التلاميذ ذوي المستوى المنخفض في القراءة في الصف الثالث الابتدائي وما بعده لايصلهم إلى المستوى المقبول قرائياً.

ويمكن رصد أهم الفروق بين المداخلة والعلاج في النقاط التالية:

- من حيث الوقت في برامج المداخلة من (30 - 40) دقيقة، يضاف إلى الوقت المألوف المخصص لتعليم القراءة، في حين نرى أن الوقت في برامج العلاج لا بد وأن يتم تخصيصه كاملاً، وغالباً ما يتم تعديل المعلم الصف.
- أما الهدف في برامج المداخلة فيتمثل في تحريك التلاميذ خارج البرنامج بأقصى سرعة ممكنة، والحقاق بالمستوى التعليمي المناسب للصف، أما الهدف في البرامج العلاجية فالتلاميذ المعالجون يظلون معالجين.
- التعليم في المداخلة يركز على الاستراتيجيات التي تدفع التلاميذ إلى القراءة المستقلة، أما في العلاج فالتعليم يركز دائماً على الكلمات ذات المفردات المحددة واسئلة الفهم، وغالباً المهارات المتصلة.
- التعليم أيضاً في المداخلة يكون بالخطو السريع ويتواصل يومياً في العروتين التعليمي، أما في العلاج فالتلاميذ عادة يتركزون الفصول لمدة 20 - 30 دقيقة مرتين أو ثلاث مرات أسبوعياً.

أهم عناصر الاستخدام الفعال لبرامج المداخلة:

هناك عنصران أساسيان يجب تضمينهما في برامج المداخلة، وهما:

- 1- مناسبة المواد القرائية.
- 2- الاستراتيجيات التدريسية التي ترقى التعجيل (السرعة).

وفيما يلي تفصيل بسيط هذين العنصرين:

أولاً: مناسبة المواد القرائية:

ان الكتب التي تستخدم في برامج المداخلات تحتاج إلى اهتمام أكثر بالنصوص التي:

- تهتم بالموضوعات التي تلائم العديد من مجالات المنهج.
- تحدث التوازن بين الخبرات القرائية القصصية والتفسيرية.
- توجه إلى ما وراء النصوص مستخدمة المستويات المتدقة من تطور المعرفة التي يكون تركيزها المبني على بناء استراتيجيات فك الرموز، والطلاقة في التعرف على الكلمات.
- ترتبها في المحتوى من البسيط إلى المعقد، والذي تدريجياً (لكن سريعاً) يتيح للتلاميذ أن يزدوا من معرفتهم القرائية مع تقديم المساعدة من المعلم.
- وهناك عدة معايير لاختيار الكتب ببرامج المداخلات تكونت من خمسة معايير. تبدأ بالمجموعة الأكثر بساطة، والتي اشتملت على ما يأتي:
- الخط الدرامي يجب أن يكون واضحاً، سواء في السرد القصصي أو غير القصصي.
- مقدار قليل من الطباعة لكل صفحة (المتوسط من جملة إلى جملتين).
- الصور والرسوم تكون واضحة وغير متكدسة ومتصلة مباشرة بمحتوى النص.
- وتدرج المعايير في الصعوبة حتى تصل إلى المجموعة الخامسة، حيث:
- زيادة مقدار المعلومات الجديدة، مع تنظيم أكثر تعقيداً للنصوص.
- ازدياد عدد النصوص.
- تخفيض حجم الطباعة وزيادة مقدار الكتابة في كل صفحة.
- الاستعانة بالصور والرسوم يكون في الضيق الحدود، أو يتم الاستغناء عنها كلية.
- مهارات الاستدلال تكون مستهدفة، ويجب تعدد الشخصيات في القصص.

ثانياً: استراتيجيات التدريس التي تعزز التعجيل (السرعة):

هناك عدة استراتيجيات تدريسية يمكن استخدامها ببرنامج المداخلة لتعزيز التعجيل نحو الأنجاز، ومنها ما يلي:

1- المنظمات التخطيطية (Graphic Organizers):

تعتبر ذات فاعلية كبيرة في مساعدة التلاميذ على التركيز في معنى النص، من خلال تقديم عرض تخطيطي بصري للمعلومات المتضمنة بالنص القرائي، وقد تم عرض ثلاثة أمثلة للمنظمات التخطيطية هي (خريطة قصة Story Map، خريطة المعنى Semantic Map، شكل فن لخريطة المقارنة Venn Diagram).

2- التدريس المتبادلي (Reciprocal Teaching):

يمكن استخدامه باستراتيجياته الأربعة:

- التلخيص Summarize.
- التوضيح Clarify.
- السؤال Question.
- التنبؤ Predict.

3- التوسطات Scaffolding:

مجموعة من العمليات التي يقوم بها المعلم بغرض المساعدة لتعجيل مهمة الفهم لدى التلاميذ الضعاف، وتناقض شيئاً فشيئاً، لدفع التلاميذ إلى الاستقلالية في الفهم.

مشروع (Success for All) كنموذج للمداخلة في مقاهمها عن مشروع النجاح لكل يورد كل من (Balkcom & Hummelfarb) أنه أحد النماذج الفعالة لتحقيق فكرة المداخلة، ويمكن عرض المشروع تحت المحاور التالية:

1- التعرف بالمشروع:

النجاح لكل برنامج مدرسي للتوجيه التحصيلي، ويكون مخصصاً للأطفال اللذين يعانون من صعوبات تعلم بدءاً من الروضة حتى الصف الخامس الابتدائي، وقد

صمم هذا البرنامج ليحول دون أو يتدخل في مشكلات التعلم في السنوات المبكرة، وذلك عن طريق تعليم منظم، وفعال ومصادر دعم اسرية خلال الفصول العادية.

2- مبادئ المشروع:

- كل طفل يستطيع أن يتعلم.
- النجاح في المراحل الأولى يكون مطلباً ضرورياً للنجاح المستقبلي بالمدرسة.
- صعوبات التعليم يمكن أن تتجنب من خلال المداخلة فيما قبل المدرسة والصفوف الثلاثة الأولى من المرحلة الابتدائية، وتحديد المناهج والطرق، والاهتمامات الفردية، ومساعدة أولياء الأمور.
- البرامج المدرسية الفعالة تكون شاملة ومكثفة.

3- أهداف المشروع:

- التأكد من أن كل تلميذ سوف ينجز مستوى المرحلة في القراءة بنهاية الصف الثالث الابتدائي.
- زيادة الرعاية.
- سد احتياجات العائلات من الطعام، والسكن، والرعاية الصحية، لاقدارها على المساعدة في تربية أطفالها.
- تقليل عدد التلاميذ الذين يرسبون ويميدون الصف.
- التخليل من عدد التلاميذ الذين يلتحقون بفصول التربية الخاصة.

4- طريقة عمل المشروع:

يجب تخصيص (90) دقيقة يومياً يتم فيها تجميع الأطفال طبقاً للعمر، ومستويات القراءة، ويقرأ الأطفال في صورة مجموعات داخل الصف مع زيادة مقدار الوقت للتدريس المباشر، ويستعان التركيز على تنمية مهارات اللغة، التمييز السمعي، والتأكيد على ربط الاصوات المسموعة، ونستخدم الكتب صغيرة الحجم. ويعمل الطلاب في صورة أزواج لحل التدريبات القرائية.

ومن الصف الثاني إلى الصف الخامس يستخدم التلاميذ الكتب المدرسية أو الكتب العامة، ويبدأ القارئون في أزواج في طرح تساؤلات حول تحديد الشخصيات، والمواقف، وحلول المشكلات في الروايات والقصص المخصصة، ويبدأ المعلمون والمرشدون في التدريس المباشر لمهارات الفهم القرائي، أو باستخدام طريقة القراءة والتعبير التعاوني التكاملية (CIRC)، وفيها يشارك المعلمون والمرشدون في رصد أشكال التفاعل بين الأطفال، واعداد تقارير دورية حول المشكلات والحاجات الخاصة بالتلاميذ. ويتم تقييم التلاميذ كل ثمانية أسابيع لتحديد تقدمهم القرائي حيث يستفاد من معلومات التقييم في توزيع الأطفال على المرشدين، واقتراح استراتيجيات تدريس بديلة لمقابلة الحالات الفردية التي قد تظهرها نتائج التقييم، وأيضاً لأجراء تعديلات لاحداث التوازن في مجموعات القراءة بواسطة مدخلات الدعم العائلي عن طريق فريق المساعدات العائلية (Family Support Team).

وهذا الفريق مهمته العمل مع الوالدين لضمان نجاح أطفالهم، والتركيز على دعم مشاركتهم، وتطوير الخطط لمقابلة الاحتياجات الفردية للتلاميذ الذين تواجههم صعوبات، هذا الفريق قد يضم بعض المسؤولين في المجتمع أو مساعديهم، وبعض العمال والموظفين، وغيرهم من المتطوعين وفق الحاجة اليهم، وفي المراحل المتقدمة من المشروع تدير الدروس على هذا النحو:

- **التقريع Revising:** يقرأ التلاميذ سافاً كتب (SUCCESS) ثم يقدون مؤلفاً جامعياً، ويدور النقاش بينهم مستغلين، وهذه العمليات تقوي الصلة بين تعلم القراءة والقراءة المستقلة.
- **العرض Reviewing:** يلخص التلاميذ ما قرأوه في اليوم السابق مستخدمين المنظمات التخطيطية كوسائل للعرض، وغالباً ما يتبادلون الأدوار وفق طريقة التدريس التبادلي مستخدمين استراتيجياتها الأربعة.

• **إعادة السرد Rehearsing**: يشترك المعلم مع التلاميذ في القراءة، ويعملوا متعاونين أو مستقلين، ويتبادلون طرح الأسئلة، والتنبؤ، أو يعيدوا بناء منظماتهم التخطيطية.

• **القراءة / التدريس التبادلي Reading Reciprocal Teaching**: يقرأ التلاميذ النص قراءة صامتة للتحقق من تبنؤاتهم حول معنى النص، أو ليحييوا عن استلهم الذاتية، ثم يتبادلون الأدوار مع المعلم مستخدمين طريقة التدريس التبادلي.

• **الاستجابة / الانعكاس Responding : Reflecting**: هنا يقوم التلاميذ بواحدة أو أكثر، مما يلي:

- كتابة اجاباتهم عن اسئلة النص.

- اكمال منظماتهم التخطيطية.

- الاشتراك في المناقشة.

- القراءة المقاسة للفرد (Tailored Reading) والضعف القرائي :

الملامح الرئيسة لهذا المدخل القرائي التي امكن ايجازها في النقاط التالية:

يعتبر هذا المدخل بديلاً فعالاً من بدائل مداخل تفريد تعليم القراءة للمبتدئين فيما يتعلق بعلاج الضعف القرائي، والتي لم تلق (من وجهة نظر الكاتب) حظها من النجاح، وذلك لما تتطلبه من اعدادات خاصة اهمها مختصين على درجة من الكفاءة، وما يتطلبه ذلك من اموال طائلة، ويعرف الطريقة بأنها نظام شخصي غير مألوف لتعليم القراءة، يتكون مبدئياً من معلم / تلميذ واحد ويكون مؤسساً على الحاجات القرائية الخاصة بكل تلميذ أكثر من تاسبه على منهج محدد مبقاً، وأن هذا النوع من الاستراتيجيات يمكن للمعلم من اجتياز منطقة الخطر (الخط الاحمر) في مساعدة الطفل على أن يخطو اول خطواته في التعامل مع الكلمة المطبوعة.

ومنذ الجلسة الأولى بين المعلم والتلميذ يحصل المعلم على رؤية واضحة عن القدرات القرائية للطفل، ويبدأ في الحال بتوجيهه نحو تطبيق ما يمتلك من استعدادات

خلال أنشطة ذات معنى ومناسبة لجوانب القوة والضعف فيه، والخطوة الأكثر أهمية هنا أن يشعر الطفل بأن قدراته الحالية لا بأس بها، والتي تعد بداية تقدم بمدى المفاهيم الجديدة، وتبرز بطرق مختلفة تحقق نجاحاً مستمراً. وتقوى تقدير الذات والدافعية تجاه تعلم لاحق عميق.

أن هذا المدخل ذي كفاءة عالية، حيث يجعل المعلم على الفور قادراً على أن يبدأ بتعليم تعليم مؤسس على معرفة التلميذ الحالية للمفاهيم الأساسية المرتبطة بفهم الكلمة المكتوبة، هذه الفورية تمكن أكثر التلاميذ احتياجاً من الحصول على المساعدة بمجرد معرفة، وإدراك أوجه قصورهم بواسطة المعلم، بدلاً من الانتظار شهور قبل أن يتم وضعهم في فصول خاصة بهم.

كما أن هذا المدخل له قيمة أيضاً بالنسبة لآباء الأطفال الصغار، الذين يرغبون في إعطاء أطفالهم دفعة كبيرة في القراءة، وعليه فإن مدخل القراءة المقاسة على الطفل لا يدعم التعليم الصفي فقط، وإنما أيضاً يتيح الفرصة لجهتين بالاشتراك الفعال في تعليم القراءة، وهما المتطوعين والآباء، وذلك تأسيساً على حقيقة أن معظم الأطفال المتبدلين في القراءة ينجحون في إراى خطواتها (علاقة الرمز / صوت) عندما تكون المادة التعليمية ذات معنى ومرتبطة بما لديهم وتدعمه، ومرتبطة أيضاً بأشياء أخرى في يثنتهم التعليمية، كما أنهم بوصفهم مبتدئين فإنهم يتعلمون أكثر كلما تم تخفيض المعلومات المقدمة لهم، وارتباط هذه المعلومات بحياتهم الخاصة.

ويمكن تلخيص المفاهيم الأساسية لمدخل القراءة المقاسة للفرد فيما يلي:

- 1- تدريس الكلمات البصرية وفق ترتيب استخدامها المتكرر، لتمكين الطفل من قراءة مستويات أعلى داخل كل صف، وتشمل الأدوات التعليمية في العاب التشارك، والمحادثات القصيرة المؤسسة طبياً لقوائم كلمات يمكن قراءتها بواسطة الأطفال الذين اتقنوها.

2- أن الكلمات المألوفة سمعياً، ولكنها ليست داخل قدرة الطفل. يجب أن يتم دمجها بالتميز البصري، وعندها يجب تمكين الطفل من معرفة أهم المعاني الخاصة بتلك الكلمات.

3- تدريس الاصوات طبقاً لبناء متسلسل ذي معنى كالذي يستخدم في تنمية مهارة السرعة في القراءة والذي يتطلب من الطفل أن يتقن كل مستوى قبل أن يتقل إلى المستوى الذي يليه.

4- بينما تكون معاني الكلمات البصرية هامة جداً، ومرتبطة بالأنشطة القرائية اليومية للطفل، فإن الكلمات السمية ربما تكون أقل أهمية في هذا الأمر.

5- ليست مسؤولية المعلم فقط التغلب على ما يواجهه الطفل من صعوبات في بداية تعلمه للقراءة، بل يجب أن تكامل جهود الآباء والمعلمين والمتطوعين لاقدار الطفل على اجتياز هذه الخطوة الأساسية.

ومن خلال العرض السابق للأنماط الحديثة في تعليم القراءة بالمرحلة الابتدائية، سواء ما تضمنته الورقة البحثية في محورها الأول والثاني، أو ما شمله من طرح متخصص لمجموعة من البدائل التطبيقية في بعض مكونات برنامج تعليم القراءة بالتعليم الابتدائي، يمكن للورقة البحثية في هذه الخطوة لقاء الضوء على أهم الاستخلاصات والتوجيهات التي يمكن الاستفادة منها في هذا الشأن كالتالي:

أولاً: المحتوى:

من خلال تحليل وجهات النظر التي طرحت بالورقة البحثية حول محتوى تعليم القراءة، ضمنا في محورها الأول، وصراحة في محورها الثاني، يمكن الزعم بأن عملية اختيار محتوى كتب تعليم القراءة بالمرحلة الابتدائية، أصبحت هي التحدي الأول الذي يواجه المهتمين بتعليم القراءة، وتتمثل هوية هذا التحدي في صعوبة أحداث التوازن بين المكونات الأساسية للغة المكتوبة (حروف / اصوات) (كلمات) (سياقات أكبر) من ناحية ومن ناحية أخرى مقابلة التيار الجارف من وسائل التثقيف تلك التي تتسارع وتتصارع مع الكتاب المدرسي، ومن البدائل المطروحة بشأن تطوير المحتوى ما يلي:

- وجود ثلاثة كتب تستخدم بالتبادل فيما بينها، كل منها يركز على معيار واحد من مكونات اللغة المطبوعة.

- استخدام سلسلة من الكتب الصغيرة طبقاً لصور تعدد الكلمات واعتيادية أو تكرارية الاصوات فيها بدءاً من أكثرها كثافة (التركيز الخاص على الكلمات ذات الكلمات الإيقاعات المتشابهة (المقفاه)، حيث أنها تملك معدلات مناسبة من الكثافة الكلامية ، وفيها يتم التركيز على تبليط الحروف الأولى من الكلمات المقفاه لصنع كلمات جديدة تمثل نفس الإيقاع الصوتي للمقطع الأخير من الكلمة، على أن يكون ذلك من خلال مبادرات ذات معنى، والتدرج في التقليل من هذه الكثافة، على أن يتم الاستغناء عن الكتب التي تعالج معيار (الحروف / الاصوات) بنهاية الصف الأول الابتدائي.

- التدرج في التقليل، مع ضرورة الامتناع من الاعتماد على الصور والرسوم المصاحبة للكلمات والنصوص القرائية، لدفع الطفل إلى القراءة الحقيقية، ويقصد بالحقيقية هنا القراءة المستقلة التي يعتمد فيها الطفل على خبرته اللغوية بدلاً من الاعتماد على تلك المساعدات.

- استخدام مدخل وقت الكتاب (Booktime) والذي يهدف في المقام الأول إلى أحداث اللفة بين الطفل والكتاب، وتعليم الطفل الصبر والتركيز عند القراءة، وتنمية العادات السليمة للتعامل مع كتابهم وسيلة تكيف، بالإضافة إلى إمكانية استخدامه (المدخل) لتنفيذ (1) ، (ب) على أن يتم تطبيق المدخل بمكتبات الفصول.

ثانياً: الطرق والوسائل والأنشطة:

من الملاحظات المهمة حول الاتجاهات الحديثة في طرق تعليم القراءة بالمرحلة الابتدائية، ما يلي:

- أن الفهم القرائي لم يعد يقصد به فقط الحصيللة الختامية التي يخرج بها القارئ بعد قراءة النص، بقدر ما هو عملية متعددة المراحل تبدأ قبل القراءة، وتستمر باستمرارها وبعد انتهائها أيضاً.

- تحظى مرحلة الخلاف حول جدوى الطرق الجزئية والطرق الكلية في تعليم القراءة للمبتدئين إلى عملية البحث، مما يناسب الطفل الفرد والبحث عن التقنيات التي تساعد في هذا الأمر، مع توجيه اهتمام خاص بالطريقة الصوتية في تعليم القراءة.

- تغير النظرة إلى عملية تعليم القراءة والكتابة، كاساسيات يتكفل بها التعليم الابتدائي، إلى مسئولية عن اتقانها، واعتبار عملية تمكين الطفل من مهاراتها، كاساسيات مرحلة أولية من عملية الاتقان.

- التأكيد على تنمية القراءة المستقلة، والقراءة التعاونية، ا دعم عملية التعلم الذاتي والتمكن من مهارات اتلفهم القرائي، وعليه فقد سعت الورقة الابحثة إلى البحث عن البدائل الطرائقية والوسائطية التي قد تنمي بهذه المهام، ومنها:
- استراتيجية KWLH.

- طريقة التدريس التبادلي Reciprocal Teaching.

- استراتيجية خرائط المعرفة Knowledge Maps.

- تعليم القراءة بمساعدة الكمبيوتر Assised Instruction-Computer.

ثالثاً: تنظيم وإدارة البيئة الصفية:

لقد ركزت الاتجاهات الحديثة على أهمية تنظيم البيئة الصفية، بالطريقة التي تسمح بأكبر قدر من التفاعل بين الأطفال لأهمية ذلك في تعليم القراءة، ووجدت الورقة البحثية أن التعلم التعاوني يمكنه (كطريقة لتنظيم البيئة الصفية) أن يتكفل بتحقيق هذا الهدف، كما أن هذه الاتجاهات ركزت على أهمية إدارة الوقت الصفّي، مع إعطاء أهمية خاصة للوقت المتبقى في أداء المهمة التعليمية Time On Task ، ومن بيت الموضوعات

الحديثة المرتبطة بإدارة الوقت الصفي، موضوع القراءة الصامتة الصامتة، واستخدام مدخل وقت الكتاب.

رابعاً: التقييم:

انصح من خلال استعراض الاتجاهات الحديثة في تقييم القراءة، تغيير النظرة إلى تلك العملية، وإلى الأدوات التقليدية المستخدمة في ذلك متمثلة في الاختبارات التحصيلية إلى ضرورة البحث عن بدائل تمنع بالشمول والمصادقة، واتاحة الفرصة أمام كل المهتمين بتعليم الطفل القراءة، متابعة الجوانب الخطمة المختلفة في النمو القرائي للطفل، وعليه وجدت الورقة البحثية في التقييم باستخدام الملفات الحفائية، ما يمكنه أن يعكس هذا الاتجاه ويحقق تلك الاهداف.

الفصل الثامن

معالجة المعلومات (التنفيذ المراجعة)

الفصل الثامن

معالجة المعلومات (التنفيذ الراجعة)

نظرية معالجة المعلومات ومفهومها

تهتم هذه النظرية بدراسة الذاكرة البشرية من خلال محاولات تفسير نسيان الارتباطات المتعلّمة بين المثيرات والاستجابات، وتوفّر شبه إجماع بين الباحثين على أن نسيان الارتباطات يعود إلى آثار التدخل بين الارتباطات التي يتم تعلّمها في أوقات مختلفة، وقد أبدت العديد من التجارب صدق هذا التفسير، كما تؤيده خبرات الحياة اليومية فقد نسي الفرد رقم الهاتف لتداخله مع أرقام هواتف أخرى.

وتعنى نظرية معالجة المعلومات في بحث وتوضيح الخطوات التي يسلكها الأفراد في جمع المعلومات وتنظيمها وتذكرها، ولا تأبه هذه النظرية كثيراً بالمبادئ العامة للتطور المعرفي، كذلك التي اقترحها ياجيه مقارنة باهتمامها بالخطوات أو النشاطات العقلية المعنية التي تحدث وتعمد الحدوث باستمرار أثناء التفكير.

افتراضات نظرية معالجة المعلومات

تستند وجهة نظر معالجة المعلومات على ثلاثة افتراضات أساسية وهي:

- 1- أن معالجة المعلومات تتم من خلال خطوات أو مراحل.
- 2- توجد حدود لكمية المعلومات التي يستطيع الإنسان معالجتها وتعلّمها، فالإنسان لا يستطيع أن يعالج، إلا كمية محدودة من المعلومات في آن واحد.
- 3- نظام المعالجة الإنساني نظام تفاعلي:

ينظر إلى التعلم باعتباره عملية نشطة يبحث فيها المتعلم عن المعرفة، ويستخلص منها ما يراه مناسباً، ويرى بأن المعرفة السابقة والمهارات المعرفية تؤثر في عملية التعلم.

وظائف نظرية معالجة المعلومات

الوظيفة الأولى: استقبال المعلومات الخارجية أو ما يسمى بالمدخلات وتحويلها أو ترجمتها، بطريقة تمكن الجهاز من معالجتها في مراحل المعالجة التالية.

الوظيفة الثانية: الاحتفاظ ببعض هذه المدخلات على شكل التمثيلات معينة (التخزين).

الوظيفة الثالثة: تعرف هذه التمثيلات واستدعاؤها واستخدامها في الوقت المناسب.

تهتم نظرية معالجة المعلومات بنمط التفكير البشري على غرار نموذج الحاسوب الحديث، من حيث أنها تركز اهتمامها على المدخلات، وطريقة الاختزان، وطريقة الاسترجاع.

مفهوم الذاكرة

إن البحث في موضوع الذاكرة Memory من الأمور التي شغلت بال الكثيرين من الفلاسفة، وعلماء النفس منذ قديم الزمان، من أجل معرفة العوامل التي تساعد الفرد على التذكر، أو التي تسبب له النسيان لما في ذلك من أهمية كبيرة في تعليم الأفراد. إذ تلعب الذاكرة دوراً حيوياً وأساسياً في عملية التعلم، فهي تمكن الفرد من الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات والأنشطة والمهارات والحقائق والأفكار الجديدة، فالذاكرة الميرة للتعلم هي التي يستطيع صاحبها الاحتفاظ بالمعلومات واستدعاؤها وقت الحاجة إليها.

والذاكرة ليست نظاماً بسيطاً وإنما هي نظام شديد التعقد يتضمن العديد من العمليات والأنشطة المعرفية المرتبطة بالتعلم، وتعتبر الذاكرة مركزاً لجميع العمليات والأنشطة المعرفية للفرد، وهي من أهم العمليات المعرفية وأكثرها تأثيراً على نظام تجهيز

ومعالجة المعلومات والاحتفاظ بها، واستخدامها في كافة الأنشطة اللاحقة التي تتطلب استرجاع المعلومات المخزنة في الذاكرة والاستفادة منها في أداء تلك الأنشطة إما كانت طبيعتها.

بالإضافة إلى أن جميع العمليات المعرفية الأخرى، كالإدراك، والانتباه، والتفكير، والإبداع وغيرها من العمليات الأخرى تتأثر بالذاكرة على ضوء مخزونها المعرفي، وقد استقطب ذلك اهتمام العديد من العلماء والباحثين في مجال علم النفس المعرفي لوصف الذاكرة ومكوناتها، والعوامل المؤثرة عليها، وطبيعة الأداء فيها من استقبال، وتنظيم، وتخزين، ومعالجة للمعلومات، وذلك من خلال النماذج والمداخل المتعددة التي تناولتها.

ويذكر Baddeley أن الذاكرة الإنسانية Human Memory نظام التخزين واسترجاع المعلومات، وبالمطابق المعلومات التي يتم إدراكها من خلال حواسنا. سواء رأينا بعض الأشياء، أو سمعناها، أو تم شمها فإنها سوف تكون مؤثراً واضحاً لما نتذكره، وتم تسجيله من خلال إحدى الحواس في ذاكرتنا. وتوجد طريقة واحدة للحصول على معلومات عن الذاكرة الإنسانية، وهي معرفة الطريقة التي يتم بها معالجة وتذكر المثيرات السمعية والبصرية.

وقد وصف Hulse عملية الذاكرة بأنها تتألف من ثلاث عمليات وهي:

- 1- تصنيف المعلومات.
- 2- القدرة على التخزين والاحتفاظ بالمعلومات في الذاكرة، لاستخدامها في المستقبل.
- 3- القدرة على الاسترجاع أو التعرف واستدعاء المعلومات التي سبق تصنيفها وتخزينها.

وفي هذا الإطار يذكر كندال دافيدوف (1988) بأن كل أجهزة الذاكرة حتى تلك التي تستعمل في الحاسبات الآلية والمكبات ولدى الناس والفئران تستلزم مساحة للتخزين، وتخزن الحيوان يقع في مخه، وأجهزة الذاكرة تحتاج أيضاً لوسائل إدخال المعلومات، ثم إخراجها من التخزين، ويعتقد علماء النفس أن العمليات الثلاث وهي

وضع الشفرة Encoding (العملية اللازمة لإعداد المعلومات للتخزين)، وتخزين، واستعادة المعلومات ضرورية لكل أجهزة.

وتتمثل الذاكرة، حينما يستطيع المتعلم إصدار مجموعة من أنماط السلوك أو أساليب الأداء التي يمكن من خلالها ترجمة الذاكرة إلى نواتج تعلم في صورة إجرائية، وهذه الأنماط هي:

(1) الاستدعاء Recall:

هي قدرة الفرد على إنتاج استجابات أو معلومات، سبق وأن عرضت عليه أثناء موقف التعلم، عندما يطلب منه استرجاعها.

(2) التعرف Recognition:

هي قدرة الفرد على الانتقاء أو اختيار الاستجابات، والمعلومات من بين عدة بدائل عرضت عليه أثناء موقف التعلم، و عليه بهذه الطريقة أن يسترجعها.

(3) التمييز Discrimination:

فيه يحدد المتعلم الاستجابات أو المعلومات الأكثر صحة من حيث ارتباطها بالمادة المطلوب استرجاعها (وسبق عرضها عليه في موقف التعلم)، وذلك من بين استجابتين أو أكثر تشابه مع الاستجابة الصحيحة في بعض الخصائص.

(4) الذكر Listing:

فيه يكون على المتعلم أن يذكر أكبر عدد من العناصر التي سبق له تعلمها مرتبطة بكثيرين في موقف الاسترجاع.

(5) المزاوجة Matching:

فيه يربط المتعلم بين مثيرات و استجابات معينة، من بين قائمة تعرض عليه في ضوء مدى ارتباطها بالمادة التي سبق تعلمها، والتي يطلب منه استرجاعها.

أنواع الذاكرة

لقد ذكر في موسوعة علم النفس Encyclopedia of Psychology (1994) أن الذاكرة تصنف من خلال الكتابات الحديثة وفقاً لقدرة الفرد على تذكر بعض الأشياء التي حدثت في الماضي البعيد، فعندما تعرض عليك سلسلة من الأعداد بمعدل عدد واحد في كل ثانية ويطلب منك التذكر الفوري لها فإن علماء النفس يطلقون على هذه العملية ذاكرة قصيرة المدى (Short-term memory (STM). أما تذكر الأشياء والمعلومات التي عرضت عليك بعد 30 ثانية من تقديمها أو أطول من ذلك فإنه يعتبر كوظيفة للذاكرة طويلة المدى (Long-term memory (LTM، كما صنف Endell Tulving (1972) الذاكرة إلى نوعين هما:

ذاكرة الأحداث Episodic memory وهي تشير إلى الاحتفاظ بالأحداث الخاصة أو الشخصية، كالأسماء المختلفة للناس، وذاكرة المعاني Semantic memory، وهي تشير إلى المعلومات العامة الضرورية لاستخدام اللغة، وتعتبر كموسوعة عقلية لتلك المعلومات.

وتنقسم الذاكرة، وفقاً للتصورات والنماذج التي قدمت عنها إلى ثلاثة أنواع هي الذاكرة الحسية، والذاكرة قصيرة المدى، والذاكرة طويلة المدى، وفيما يلي عرض موجز لهذه الأنواع على أن تعرض بصورة أكثر تفصيلاً أثناء الحديث عن نماذج الذاكرة:

أولاً: الذاكرة الحسية Sensory Memory:

يذكر Baddeley (1997) أن الذاكرة الحسية تلعب دوراً هاماً في العديد من النظم الإدراكية، ومعظم التطبيقات لأتمار تلك الذاكرة يكون في مخازن الذاكرة البصرية والسمعية قصيرة المدى Short-term visual and auditory memory، تلك التي تم تصنيفها بواسطة (Nessier) إلى ذاكرة أيغونية وذاكرة صدى Iconic and echoic memory.

وتعرف الذاكرة الحسية في ضوء ذلك بالمخزن الحسي الذي يختص بحمل المعلومات في صيغة خام دون إخضاعها للتجهيز أو المعالجة.

وحتى تتقل المعلومات من مخزن الذاكرة الحسية إلى مخزن ذاكرة المدى القصير، لا بد أن تخضع لعملية انتقاء وأن يخضع عليها بعض المعنى وهاتان العمليتان نسيان الانتباه attention والتعرف على النمط Pattern recognition على التوالي. وما يحدد المعلومات التي يتجه إليها المتعلم، والمعنى الذي سيخضع عليها عامل التوقع أو التأهب، وهذا العامل يعني وهي المتعلم أو اعتقاده أو تنبؤه بأن شيئاً معيناً أكثر احتمالاً في الحدوث في موقف معين، وينشأ هذا التوقع أو التأهب من ثلاثة مصادر هي:

1- الخبرة السابقة التي تعرض لها المتعلم.

2- التعليمات التي تقدم للمتعلم.

3- دافعية المتعلم.

- الذاكرة الأيقونية :Iconic Memory:

يستخدم مفهوم الذاكرة الأيقونية للدلالة على الانطباعات Impressions التي تجعل المثيرات التي نستقبلها هذه الذاكرة متاحة للتجهيز والمعالجة حتى بعد اختفاء هذه المثيرات.

- الذاكرة السمعية :Auditory Memory:

إن التبرة الصوتية البسيطة تـضمن تلقياً في ضغط الصوت لفترة من الوقت، وبالضرورة فإن الإدراك يتضمن بعض الطرق لتخزين المثيرات عبر الوقت، وفي حالة إدراك النطق الإنساني فإن تأثيرات المخزن تعمل على فترات طويلة حتى بعد أن يخفي المثير السمعي.

ومفهوم الذاكرة الحسية السمعية يبدو ملائماً بصورة معينة لما يحدث في الواقع، فهل لاحظت كيف يمكنك سماع صوت مسموع يتردد داخل رأسك، بعد أن يكون الصوت الحقيقي قد توقف؟ وربما تكون أيضاً لاحظت أنه عندما يحاضر الاستاذ نـظـل

كلماته أو أصواته (الإيقاع المسموع) داخل رأسك للحظات قليلة بعد أن يكون قد انتهى أو انتقل إلى فقرة أخرى. بحيث يمكنك كتابة ما يقول حتى بعد أن يكون قد تجاوزه.

ثانياً: الذاكرة قصيرة المدى Short-term Memory

تستقبل المعلومات في المخزن لفترة زمنية محددة بحد أقصى 30 ثانية ويمكن أن تظل محمولة لفترة أطول إذا كان سيتم تسجيلها أو ترديدها أو معالجتها بأي صورة من الصور. ومن جهة أخرى فإن هناك سعة محددة لكمية المعلومات التي يمكن حملها في الذاكرة قصيرة المدى. وتزداد فاعلية الذاكرة وسعتها باستخدام الاستراتيجيات الملائمة من ناحية وبازدياد عامل المعنى من ناحية أخرى.

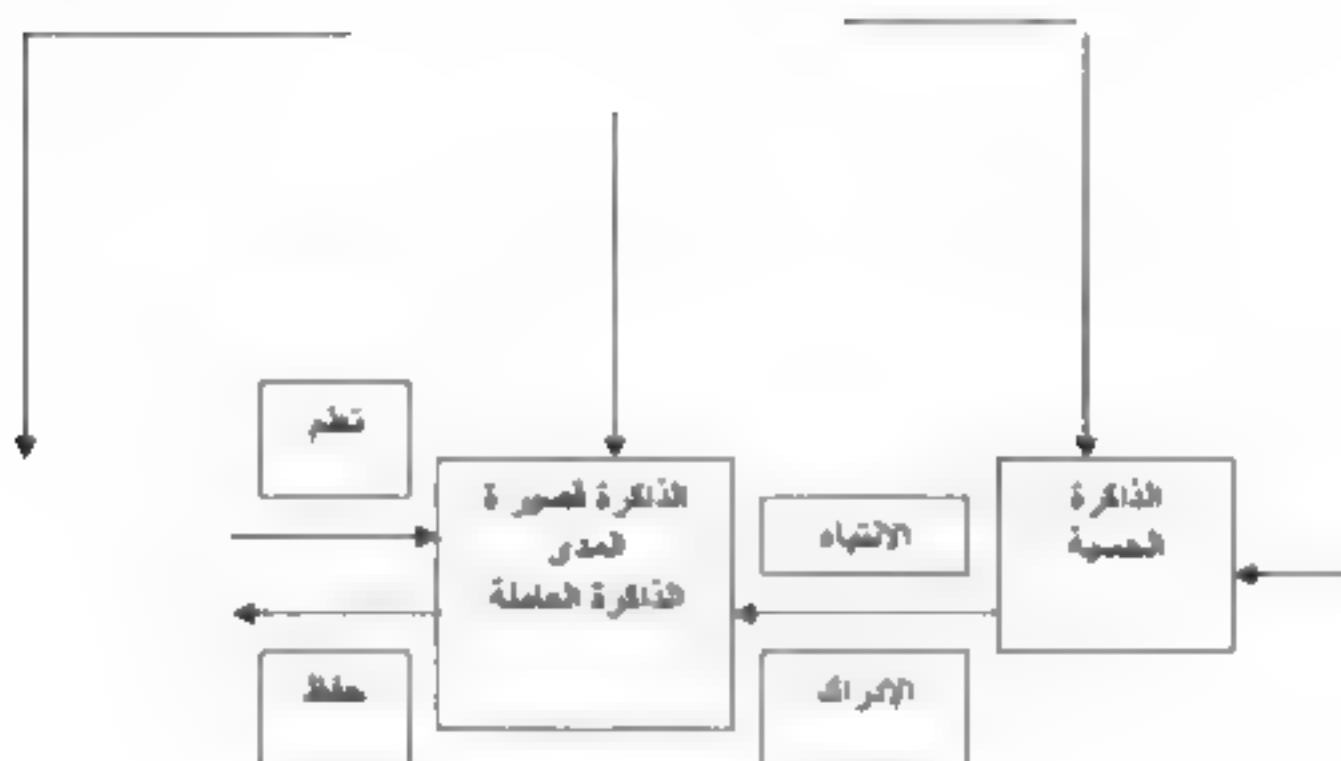
ثالثاً: الذاكرة طويلة المدى Long-term Memory

في هذا النوع من الذاكرة تبقى الخبرات الدائمة التي اكتسبها الفرد خلال فترات حياته، والفرق بين الذاكرة قصيرة المدى والذاكرة طويلة المدى يكمن في أن الأولى تكون الأحداث فيها مباشرة وسريعة في حين تكون الأخرى غير مباشرة وبطيئة.

نموذج معالجة المعلومات

- 1- الاستقبال (Receiving): يتمثل في عمليات تسلم المنبهات الحسية المرتبطة بالعالم الخارجي من خلال الحواس الخمسة.
- 2- الترميز (Encoding): هي عملية إعطاء معاني ذات مدلول معين للمدخلات الحسية في الذاكرة.
- 3- التخزين أو الاحتفاظ (Storage): يشير إلى عملية الاحتفاظ بالمعلومات في الذاكرة. ويختلف هذا المفهوم باختلاف خصائص الذاكرة ومستوى التنشيط الذي يحدث فيه.
- 4- الاسترجاع أو التذكر (Retrieval): تتمثل في محاولة استدعاء أو استرجاع المعلومات والخبرات السابقة التي تم ترميزها وتخزينها في الذاكرة الدائمة.

نموذج معالجة المعلومات للذاكرة:



نموذج معالجة المعلومات للذاكرة

واليكم الشرح الكامل:

أولاً: الذائكة الحسية (المعجل الحسي)،

وهو ذلك القسم الذي يتقبل المعلومات من البيئة الخارجية المحيطة بالفرد عن طريق الحواس الخمس من بصر، وسمع، وشم، وذوق، ولمس، ويدخلها على شكل تجليات حية، ونظراً لأهمية إدخال المعلومات بشكل صحيح عن الحواس الخمس، فعلى المعلمين أن يتأكدوا من سلامة هذه الحواس لدى الطلبة عن طريق إخضاعهم للفحص الطبي بشكل دوري، فإذا ما كان هناك ضعف أو خلل، فعلى الطبيب أن يوصي بإجراء اللازم من استخدام نظارات، أو سماعات... الخ.

خصائص الذاكرة الحسية

1. سريع في فقدته للمعلومات.
2. سعة للمعلومات غير محدودة.
3. دقيق في طبيعته للمعلومات الداخلة إليه.
4. يخزن المعلومات على شكل تحيلات حية.
5. يحفظ بالمعلومات لفترة قصيرة جداً تتراوح من ثانية إلى ثلاث أو خمس ثوان.

ثانياً: الذاكرة القصيرة أو العاملة:

إن المرحلة الثانية في عملية تخزين المعلومات هي قيام الفرد بنقل بعض من هذه المعلومات، التي دخلت عن طريق الحواس الخمس إلى الذاكرة قصيرة الأمد والاحتفاظ بها لفترة قصيرة من الزمن، وتعرف الذاكرة قصيرة المدى بالذاكرة العاملة، لأن مضمونها يتكون من معلومات نشطة (هو ما تفكر به في تلك اللحظة)، حيث يجب.

أولاً: الانتباه: هو استجابة موجهة نحو مشير معين نتيجة لعملية الانتقاء، فالمعلومات التي يلتفت لها الفرد أو يشعر بأنها مهمة، سواء كانت الأهمية من وجهة نظر الشخص نفسه، أو من وجهة نظر الأشخاص الآخرين المهمين بالنسبة له كالمعلم.

ثانياً: الإدراك: هو المعنى الذي تلصقه بالمعلومات الخام التي يتم استقبالها من خلال حواسنا الخمس.

خصائص الذاكرة قصيرة المدى (العاملة)

- 1- يخزن المعلومات أو مدة بقاء المعلومات في الذاكرة قصيرة المدى قصيرة جداً، تتراوح بين 20 إلى 30 ثانية في معظم الأوقات.
- 2- سعة للمعلومات محدودة تقدر بخمس إلى سبع وحدات مستقلة في الوقت نفسه أي بمتوسط سبع وحدات.
- 3- يخزن المعلومات بأنماط إدراكية: لفظية أو بصرية، وليس تحيلات.

ثالثاً: الذاكرة طويلة المدى:

تحتفظ الذاكرة طويلة المدى بالمعلومات التي سبق تعلمها جيداً، ويحدث التعلم عندما تنتقل المعلومات من الذاكرة قصيرة المدى وتستقر في مخزن الذاكرة طويلة المدى، فهي عبارة عن مكان تجمع خبرات الفرد طيلة حياته، ومن أهم وظائفه القيام بتفسير المعلومات وإعطائها معاني، وتنظيمها، وربطها بغيرها، وتحليلها، لكي يحتفظ بها.

خصائص الذاكرة طويلة المدى

1. تدخل المعلومات إليها على شكل صور ذهنية ورموز.
2. سعتها للمعلومات غير محدودة.
3. تحتفظ بالمعلومات لأطول فترة ممكنة من الزمن، والبعض يقول إنها تبقى مدى الحياة.
4. تفقد المعلومات في هذا القسم نتيجة النسيان، ولكن يمكن استرجاعها إذا حاول الفرد عمل شيئاً.

نوع الذاكرة	المدخلات	السعة	المدة	المكتوبات	الاستدعاء
قصيرة المدى	سريعة جداً	محدودة	قصيرة جداً (20 - 30 ثانية)	كلمات عصور أفكار جمل	فوري
طويلة المدى	بطيئة نسبياً	غير محدودة	غير محدودة	شككات افتراضية مخططات نتائج	تعتمد على التمثيل والتنظيم

يميز علماء النفس المعرفيون بين ثلاثة أصناف من الذاكرة طويلة المدى: الدلالية،
الحديثة، الإجرائية، كما يلي:

(1) الذاكرة الدلالية:

هي ذاكرة المعنى، وفيها تخزن الذكريات على شكل افتراضات، وصور ذهنية،
ومخططات عقلية.

ويفترض أن هذه الذاكرة تتضمن معلومات ضرورية لاستخدام اللغة، فهي تقيس
المعرفة المنظمة للعالم من حولنا، فهي تعتبر كموسوعة عقلية لتلك المعلومات. وتشوم على
استخدام معلومات منظمة عن المفاهيم، والقوانين، والقواعد، والحسابات، والرموز،
والعلاقات فيما بين بعضها البعض:

أولاً: الافتراضات والشبكات الافتراضية: هي أصغر وحدة من المعلومات التي
يمكن الحكم عليها بأنها صحيحة أو خاطئة.

ثانياً: الصور الذهنية: هي عبارة عن تمثيلات مبنية على الإدراكات، أي على بناء
أو مظهر المعلومات، وهي تخدم الخصائص الفيزيائية للأشياء الموجودة في
العالم الخارجي.

ثالثاً: المخططات العقلية: عبارة عن بنى معرفة تنظيمية تعمل على تنظيم المعرفة
حول عدد من المفاهيم والمواقف والأحداث، فهي بنى مجردة تعكس
العلاقات القائمة بين هذه المفاهيم أو المواقف اعتماداً على أسس معينة،
كالشابه أو الاختلاف بينهما أو أي ارتباطات أخرى.

(2) الذاكرة الحديثة:

هي ذاكرة المكان المرتبطة بمكان محدد، وخاصة معلومات أحداث حياتك الخاصة،
تشمل على جميع الخبرات التي مر بها الفرد خلال مراحل حياته المختلفة.

وهي الذاكرة التي تهتم بتخزين معلومات متعلقة بالخبرات الشخصية، والسيرة
الذاتية للفرد، وتلك الخبرات ليست مقصورة على أحداث الملاحظة الخارجية فحسب

ولكن أيضاً تتضمن الأحداث الخاصة، كالأحلام، والتفكير أثناء المشكلات، والخبرات الانفعالية، وهذه الخبرات ربما توجد أثناء تذكر الحدث.

(3) الذاكرة الإجرائية:

هي مخصة بكيفية عمل أو أداء الأشياء، فينما تختص ذاكرة الأحداث وذاكرة المعاني بالمعلومات الحقائقية، فإن الذاكرة الإجرائية تتعلق بمعرفة كيفية عمل شيء ما، وعسوماً يصعب وصف هذه الذاكرة لفظياً، حيث أن المهارة لا تعتمد فقط على المعرفة النظرية، بل أيضاً الممارسة الفعلية لها.

الاحتفاظ بالمعلومات في الذاكرة

1- التجميع للمخاطب: تكرار أو إعادة المعلومات في أذهاننا، فظالما تقوم بتكرار المعلومات فيمكننا الاحتفاظ بالمعلومات في الذاكرة قصيرة المدى بشكل غير متناه.

2- التجميع الموضح: يتطلب ربط للمعلومات المراد تذكرها مع شيء معروف سابقاً، ونحزون في الذاكرة طويلة المدى، ويمكن التغلب كذلك على محدودية سعة الذاكرة قصيرة المدى بواسطة عملية (التخزين أو التجميع).

3- التنظيم: يقوم الفرد بتنظيم للمعلومات على أساس العناصر المشتركة التي تجمع بينها.

تخزين المعلومات في الذاكرة

تمثل الذاكرة المرحلة الأولى في معالجة المعلومات، وهي تربط بمختلف الحواس ووظيفتها الاحتفاظ بالمعلومات في الذاكرة لمدة قصيرة جداً تكفي لمعالجة أكثر للمعلومات، وهناك ذاكرة حسية منفصلة لكل الحواس الخمس وتعمل جميعها بالطريقة نفسها، وأما الذاكرة قصيرة المدى فإنها تعمل كذاكرة عاملة مؤقتة، وفي هذه المرحلة تجري عملية معالجة أعمق لجعل المعلومات جاهزة للتخزين في الذاكرة بعيدة المدى أو الأداء الاستجابة المطلوبة.

وتمثل الذاكرة طويلة المدى المخزن الدائم للمعلومات فأى شيء يجب تذكره لفترة طويلة، يجب نقله إلى الذاكرة بعيدة المدى، وتنقل المعلومات من الذاكرة قصيرة الأمد إلى

الذاكرة طويلة الأمد من خلال عمليات ترميز تقوم بها آليات التحكم التي يكتسبها المتعلم، والتي تخبر على المعلومات المتوفرة في الذاكرة قصيرة المدى.

أنواع الترميزات

- 1- الترميز البصري: فيه يتم تمثيل الأشياء من حيث الحجم والشكل واللون.
 - 2- الترميز الصوتي: فيه يتم تمثيل سمات الصوت من حيث شدته ودرجة تردده.
 - 3- الترميز النطقي: فيه يتم تمثيل سمات الصوت كما هو الحال للصوتي يضاف عليه حركات العضلات اللازمة لإنتاج الصوت المطلوب.
 - 4- الترميز الحركي: فيه يتم تمثيل تابع الحركات والأعمال اللازمة للقيام بعمل ما.
 - 5- الترميز اللفظي: فيه يتم تمثيل المعلومات من خلال كلمات.
- السياق: فالمظاهر الفيزيائية والانفعالية للسياق، كاللحان والمزاج والمشاعر يتم تعلمها أيضاً مع المعلومات، فإنك إذا أردت تذكر تلك المعلومات سيكون من السهل عليك تذكرها إذا كان السياق الراهن مشابهاً للسياق الأصلي.
- النسيان: هو عجز طيمي، جزئي أو كلي، دائم أو مؤقت، عن تذكر ما كُتب من معلومات ومهارات حركية، فهو عجز عن الاسترجاع أو التصرف أو عمل شيء متى توافرت جميع الظروف التي يحدث فيها التذكر.
- وهناك عدة نظريات لمحاول تعليل النسيان هي:
- 1- نظرية الترك والضمور: ترى أن الذكريات والخبرات السابقة تضعف آثارها، وتضمحل نتيجة لعدم استعمالها كما تضمحل العضلة إن تركت مدة طويلة من الزمن دون استعمال.
 - 2- التداخل القلبي: ويسمى بالكف القلبي عندما تعيق الخبرات المتعلمة سابقاً عملية تذكر الخبرات المتعلمة حديثاً، أي التعلم القديم يعيق التعلم الجديد.
 - 3- التلف: كما تتلاشى المعلومات من الذاكرة قصيرة المدى عن طريق التلف أي بمرور الزمن.

4- **نظرية الكبت:** رأينا من دراسة الدوافع اللاشعورية أن نسيان المواعيد والتواريخ والأسماء والأحداث قد ينجم من رغبات مكبوتة، ويرى فرويد أننا ننسى عن طريق الكبت ما لا نريد تذكره، وما لا نميل إليه، كمصادة دراسية أو موعد أو إرسال خطاب.

قائمة المراجع

(١) المراجع العربية:

- العثيمين، فهد سعود عبدالعزيز، (2002). الاتصالات الإدارية: ماهيتها - أهميتها - أساليبها، (ط2): مطابع شركة الصفحات الذهبية.
- ماهر، أحمد، (2004). الاتصال. كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال. الدار الجامعية. الإسكندرية.
- السيد، إسماعيل محمد، وآخرون، (1997). تنمية المهارات القيادية والسلوكية تدريبات وأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- العثيمين، فهد بن سعود بن عبدالعزيز، (2000). الاتصالات الإدارية ماهيتها، أهميتها، أساليبها، مطابع شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض.
- كنان، كيت، (1996). قواعد إدارة الاجتماعات ترجمة مركز التعريب والبرجمة، الدار العربية للمعلوم الأول، لبنان.
- مرزوق، يوسف، (1998). مدخل إلى علم الاتصال. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية.
- ييل، مالكوم، (1998). الاجتماعات كيف نجعلها ناجحة، ترجمة مشيرة لعبد الرحمن، (ط1)، عمان - الأردن.
- الصباغ، عماد عبد الوهاب، (2000). علم المعلومات. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- حسن، روية، (2004). السلوك التنظيمي المعاصر. الدار الجامعية، القاهرة.
- جتية، عبد العزيز صديق، (2010). السلوك التنظيمي، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز. قسم الإدارة العامة، السعودية.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (2005). إدارة الأعمال، نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية.

2) المراجع الأجنبية والانترنت:

- Dobkin, B.A. and R.C. Pace,)).2006Communication in a Changing World., Boston: McGraw Hill.
- Daft, R., and Noe, R, (2001). Organizational behavior. USA: Harcourt College Publishers.
- Thill, John and Cortland Bovee, (2002). Excellence in Business Communication , 5th.ed. New Jersey. Prentice Hall.
- Richard Daft, (2004). organization Theory &Desion, thEd. UsA.
- Dimbleby, Richard and Graeme Burton. More Than Words: An Introduction to Communication. Routledge: New York, 1998.
- Seiler, W.J. and M.L. Beal, (2005). Communication: Making Connections. 6th ed, Boston: Pearson.
- Bethami, A. Dobkin and Roger C. Pace.).2006 Communication in a Changing World. USA: Mc Graw Hill Higher Education.
- Seiler, William J. and Melissa L. Beall, (2005). Communication Making Connection. USA: Pearson Education Inc., Sixth Edition..
- Raymond McLeod Jr., (2001). Management Information Systems: A Study of Computer - Based Information Systems", McMillan Pub. Co.
- <http://www.arab-ency.com>
- elearning.najah.edu/OldData
- <http://www.un.org/arabic/conferences/wsis/>
- <http://www.madinahx.com>
- <http://ejabat.google.com>
- <http://www.infpe.edu.dz/cours>
- www.khayma.com



مهارات الاتصال الإداري والحوار



دار المعتر للنشر والتوزيع

الزبدن عمان شارع السلطنة رانيا المبداءة الجاهل الأردني
ملايل حكمة الزلعة عمارة رقم ١٠٠ الملايل الأردني
الفاكس: ٩٦٦ ٦٥٦٢٠٢٥ - عمان ١١١١٥
www.daralmuhtar.com



9 786500 156362